

Tulevaisuuden terveyshaitat ennalta- ehkäistään tänään

**Vaikuttavaa ympäristöterveydenhuoltoa komp-
leksisessa toimintaympäristössä**

Heidi Colliander

Opinnäytetyö
Toukokuu 2020
Tekniikan ala
Insinööri (ylempi AMK), Verkostojohtaminen

Tekijä(t) Colliander, Heidi	Julkaisun laji Opinnäytetyö, ylempi AMK	Päivämäärä Toukokuu 2020
	Sivumäärä 113	Julkaisun kieli Suomi
		Verkojulkaisulupa myönnetty: x
Työn nimi Tulevaisuuden terveyshaitat ennaltaehkäistään tänään Vaikuttavaa ympäristöterveydenhuoltoa kompleksisessa toimintaympäristössä		
Tutkinto-ohjelma Insinööri (ylempi AMK), verkostojohtaminen		
Työn ohjaaja(t) Sanna Nieminen ja Minna Kervinen		
Toimeksiantaja(t)		
Tiivistelmä Opinnäytetyön tavoitteena oli löytää vaikuttavia keinoja kuntatason ympäristöterveydenhuollon hyödynnettäväksi, jotta ympäristöterveydenhuolto olisi kompleksisessa toimintaympäristössä mahdollisimman vaikuttavaa. Lisäksi opinnäytetyötutkimuksen avulla ke- rättiin aineistoa loppuvuodesta 2020 julkaistavaa Heidi Collianderin ja Piia Kepasen kirjoit- tamaa tietokirjaa varten. Opinnäytetyötutkimuksen aineistonkeruumenetelmänä käytettiin asiantuntijoiden teema- haastatteluja. Haastattelujen avulla haluttiin kartoittaa millaisena ympäristöterveystarkas- tajat kokevat toimintaympäristön nyt ja tulevaisuudessa, ja miten ympäristöterveyden- huollon vaikuttavuutta voitaisiin lisätä, nykytoimintaympäristön kompleksisuus huomioi- den. Tutkimuksessa haastateltiin kymmentä kehitysmuotoista ympäristöterveystarkas- taja kuudesta eri valvontayksiköstä. Haastattelujen tulosten perusteella ympäristötervey- denhuollon toimintaympäristö on haastava ja sisältää kompleksisia ongelmia. Kiire ja muu- tos ovat läsnä kaiken aikaa. Teemahaastatteluista nousi esiin laaja keinovalikoima ympäris- töterveydenhuollon vaikuttavuuden parantamiseksi, mutta näitä keinoja ei juurikaan hyö- dynnetty päivittäisessä toiminnassa. Opinnäytetyössä pohdittiin syitä siihen, miksi tietoisuus kompleksiseen toimintaympäris- töön soveltuvista toimintatavoista ei ole muuttunut käytännön teoiksi. Opinnäytetyössä päädyttiin luomaan kompleksiseen toimintaympäristöön soveltuva menestyksen toiminta- malli valvontayksikölle sekä muistilistat työntekijälle ja valvontayksikölle, jotta tieto komp- leksiseen toimintaympäristöön soveltuvista keinoista muuttuisi käytännön teoiksi, ja ympä- ristöterveydenhuollon vaikuttavuus lisääntyisi. Opinnäytetyössä esitettyjä tuloksia ja johto- päätöksiä on mahdollista hyödyntää monenlaisissa organisaatioissa.		
Avainsanat (asiasanat) Ympäristöterveydenhuolto, ympäristöterveys, terveyden edistäminen, terveydensuojelu, kestävä kehitys, muutoksenhallinta, terveysriskit, vaikuttavuus		
Muut tiedot Salassa pidettävät liitteet tulee merkitä. Ei salassa pidettäviä liitteitä.		

Author(s) Colliander, Heidi	Type of publication Master's thesis	Date May 2020
	Number of pages 113	Language of publication: Finnish
		Permission for web publication: x
Title of publication Future's health problems are prevented today Effective environmental health care in a complex environment		
Degree programme Master's Degree programme in Business Network Management		
Supervisor(s) Nieminen, Sanna & Kervinen, Minna		
Assigned by		
<p>Abstract</p> <p>The first objective of the Master's thesis was to identify new measures that are effective in a complex environment and prevent health problems that are related to the environment. The second objective of the Master's thesis was to produce material for the upcoming book, written by Colliander and Kepanen. The book will be published at the end of the year 2020.</p> <p>The research method used in the study was a qualitative theme interview. The study included 10 interviews. The interviewed persons were openminded environmental health inspectors working in six different organizations in communal level around Finland. According to the results, the environment is very complex, hard to manage and contains so called wicked problems. The interviewed persons were all able to identify several new methods to prevent environmental-related health problems in a complex environment. However, they were not using the methods in their daily work.</p> <p>The conclusions of the study contained reasons why environmental health inspectors are not using the new methods in their daily work, even if they realized the methods could work well in the complex environment and it could be very effective way to prevent health problems that are related to the environment. The conclusions of the study also contain a suggestion for "Success procedure for an environmental health department" and check-lists for the employee and employer. These developments can help organizations and individuals to success in a complex environment.</p> <p>All of the results and conclusions of the study can be utilized in many different organizations, not only in environmental health departments.</p>		
Keywords/tags (subjects) Environmental health care, environmental health, health promotion, health protection, sustainable development, change management, health risks, efficacy		
Miscellaneous		

Sisältö

1	Johdanto	8
2	Tutkimusasetelma	9
2.1	Tutkimuksen taustaa	9
2.2	Tutkimuskohde	10
2.3	Tutkimuksen kaksi päätavoitetta	11
2.4	Tutkimuskysymykset	14
2.5	Teoreettinen viitekehys.....	14
3	Ympäristöterveydenhuollon toimintaympäristö.....	16
3.1	Jatkuva muutos ja resurssien vähyys	16
3.2	Tiedon paljous, oikea ja väärä tieto	17
3.3	Kompleksisuus	19
3.4	Pirulliset ongelmat ja pirulliset terveyshaitat	20
3.4.1	Pirulliset ongelmat.....	20
3.4.2	Ilmastomuutoksen aiheuttamat terveyshaitat Suomessa	21
3.4.3	Tartuntataudit ja antibioottiresistenssi.....	22
3.4.4	Tautitaakka Suomessa	25
3.5	Megatrendit ja heikot signaalit	27
4	Vaikuttavia toimintatapoja kompleksisessa toimintaympäristössä	30
4.1	Vaikuttavuuden määrittelyä.....	31
4.2	Vaikuttaminen verkostoissa	33
4.3	Innovaatiokyvykkyyden lisääminen.....	41
4.4	Viisas tiedon hyödyntäminen organisaatiossa	44
4.5	Viisas tiedon hyödyntäminen yksilötasolla	47
4.6	Systeeminen ajattelu	49
4.7	Merkityksellinen ja osallistava viestintä.....	50
4.8	Itsensä johtamisen kautta jaettuun johtamiseen	53
5	Tutkimuksen toteuttaminen	55

5.1	Perustelut aineistonkeruumenetelmille ja tutkimuksen otannalle	55
5.2	Aineiston keruu ja analysointi	57
6	Validiteetti ja reliabiliteetti	59
7	Tutkimustulokset.....	63
7.1	Toimintaympäristö nyt ja tulevaisuudessa	63
7.2	Oikea tieto ja osaaminen.....	66
7.3	Laatu ja mittarit	67
7.4	Toimivat tietojärjestelmät.....	70
7.5	Vaikuttava viestintä ja vuorovaikutus	71
7.6	Verkostotyö	74
7.7	Moninaisuuden huomiointi	75
7.8	Yhteenveto teemahaastattelujen tuloksista	76
8	Johtopäätökset.....	78
8.1	Tieto ei muutu käytännön toimenpiteiksi	78
8.2	Aika tehdä vähillä resursseilla vaikuttavammin	79
8.3	Osaamisalueet, joissa tarvitaan lisäkoulutusta	80
8.4	Laatu ja jaetun arvon mittaaminen	83
8.5	Moninaisuudessa piilee valtavasti potentiaalia	84
8.6	Menestyksen toimintamalli valvontayksikölle	85
8.7	Muistilistat työntekijälle ja valvontayksikölle	87
8.8	Tiivistetty vastaus tutkimusongelmaan.....	90
9	Pohdinta.....	92
9.1	Tulosten ja johtopäätösten tarkastelu	93
9.2	Jatkokehittämis ehdotukset	96
9.3	Laajempi hyödyntäminen	99
	Lähteet	100
	Liitteet.....	104
	Liite 1. Infokirje haastateltaville.	104

Liite 2.	Suostumus tutkimukseen osallistumisesta.	107
Liite 3.	Haastateltaville lähetetyt apukysymykset.....	108
Liite 4.	Tietovarastotaulukko.....	111
Liite 5.	Teemahaastatteluista nousseet viestinnän kehitysehdotukset.....	113

Kuviot

Kuvio 1.	Ympäristöterveydenhuollon organisoituminen Suomessa.	11
Kuvio 2.	Opinnäytetyön focus.	12
Kuvio 3.	Kirjan perustukset.	13
Kuvio 4.	Tutkimuksen teoreettinen viitekehys.	15
Kuvio 5.	Vaikutuskeinot ja vaikuttaminen kompleksisessa toimintaympäristössä	31
Kuvio 6.	Vaikuttavuuden ekosysteemi (Heliskoski ym. 2018, 6-7).	32
Kuvio 7.	Menetelmät verkostosuhteiden ja -tavoitteiden jäsentämiseen	36
Kuvio 8.	Nykyisten ja tulevien verkostojen portfolio	37
Kuvio 9.	Ympäristö julkisen sektorin innovaatioille (The Innovation Imperative... 2015.).....	43
Kuvio 10.	Johtamisen seitsemän eri tasoa (Sydänmaanlakka 2014, 41-43).	53
Kuvio 11.	Teemahaastattelujen kestot ja litteraatioiden pituudet.....	59
Kuvio 12.	Ympäristöterveydenhuollon toimintaympäristö.....	65
Kuvio 13.	Mitä nykyisillä mittareilla nähdään?	69
Kuvio 14.	Moninaisuuden huomiointi valvonnassa on tärkeää.....	75
Kuvio 15.	Teemahaastatteluissa esiin nousseet keinot parantaa ympäristöterveydenhuollon vaikuttavuutta kompleksisessa toimintaympäristössä. ..	77
Kuvio 16.	Miksi tieto ei muutu käytännön toimenpiteiksi?	79
Kuvio 17.	Osaamisalueet, joissa tarvitaan lisäkoulutusta.	81
Kuvio 18.	Ympäristöterveydenhuollon tuottama jaettu arvo.....	84
Kuvio 19.	Menestyksen toimintamalli.....	87
Kuvio 20.	Muistilista kompleksisessa toimintaympäristössä työskentelevälle.....	88
Kuvio 21.	Muistilista valvontayksikölle.	89
Kuvio 22.	Vaikuttavaa ympäristöterveydenhuoltoa kompleksisessa toimintaympäristössä.....	91

1 Johdanto

Toimintaympäristön muutokset ovat olleet valtavia kuluneiden vuosikymmenien aikana niin Suomessa kuin muuallakin maailmassa. Teknologinen kehitys on väistämättä muuttanut organisaatioiden ja ihmisten tapaa toimia ja kommunikoida keskenään. Käsillä olevat ongelmat ovat yhä monimutkaisempia, ja maailma on päivä päivältä kompleksisempi. Yksikään yksilö, organisaatio tai valtio ei ole näiden muutosten ulkopuolella, vaan ne vaikuttavat meidän kaikkien toimintaan.

Julkisen sektorin resurssien ei ennusteta Suomessa lisääntyvän lähivuosina. Palvelun tarve kuitenkin lisääntyy esimerkiksi väestörakenteen, terveyshaittaa aiheuttavien tekijöiden lisääntymisen, ja muiden ympärillämme tapahtuvien muutosten vuoksi. Pienillä resursseilla pitäisi siis saada aikaan enemmän. Eli pitäisi pystyä tekemään monenlaisia toimenpiteitä tehokkaammin ja vaikuttavammin kaiken aikaa muuttuvassa toimintaympäristössä.

Kuinka tällainen on mahdollista? Tehdä työtä vähillä resursseilla entistäkin tehokkaammin ja vaikuttavammin kompleksisessa toimintaympäristössä. Tässä opinnäytetyössä vastauksia tähän koko Suomea koskettavaan kysymykseen lähdettiin etsimään ympäristöterveydenhuollon toimialalta kuntasektoritasolta.

Ympäristöterveydenhuolto on ollut vuosikymmeniä viranomaistoimintaa, jonka toiminta on perinteisesti rakentunut hyvin pitkälti tarkastusten, näytteenottojen ja lausuntojen varaan. Opinnäytetyön tavoitteena oli löytää näiden edellä mainittujen perinteisten toimenpiteiden rinnalle muita vaikuttavia keinoja kuntatason ympäristöterveydenhuollon hyödynnettäväksi, jotta ympäristöterveydenhuolto olisi kompleksisessa toimintaympäristössä mahdollisimman vaikuttavaa. Vaikuttava ympäristöterveydenhuolto ennaltaehkäisee, vähentää ja poistaa elinympäristöstä aiheutuvia terveyshaittoja tehokkaasti.

Ympäristöterveydenhuolto on usein hyvin hierarkkista toimintaa. Tarkastetaan kohde, ja annetaan korjauskehotus. Tai haetaan näyte, ja määrätään käyttökielto. Hierarkiaa tarvitaan sopivissa tilanteissa edelleen, mutta yhä useammin käsillä olevat ongelmat ovat niin monitulkintaisia, muuttuvia ja kompleksisia, ettei niihin välttämättä toimi tällainen hierarkkisuus. Etenkin terveyshaittoja ennaltaehkäisevät keinot

ovat monesti paljon moninaisemmat, kuin terveyshaittojen poistamiseen käytettävät hierarkkiset keinot. Jotta ympäristöterveydenhuollon toiminta on mahdollisimman vaikuttavaa (eli ennaltaehkäistään, vähennetään ja poistetaan terveyshaittoja elinympäristöstä mahdollisimman tehokkaasti), on kuntasektorilla toimivien viranhaltijoiden ja organisaatioiden tärkeää oppia hyödyntämään hierarkkisten toimintatapojen lisäksi muita toimintatapoja.

Tässä opinnäytetyössä pyrittiin löytämään näiden hierarkkisten toimintatapojen rinnalle keinovalikoima, joka parantaa ympäristöterveydenhuollon vaikuttavuutta. Opinnäytetyön tuloksia ja johtopäätöksiä voidaan hyödyntää myös muilla toimialoilla, ei ainoastaan ympäristöterveydenhuollossa.

2 Tutkimusasetelma

2.1 Tutkimuksen taustaa

Keväällä 2019 YAMK-verkostojohtamisopintojen insinööritaustaisille opiskelijoille annettiin evästystä opinnäytetyön aihevalintaa varten. Kerrottiin, että kannattaa valita sellainen aihe, joka innostaa niin paljon, että siitä ei malttaisi pysyä erossa. Lisäksi ohjeistettiin, että opinnäytetyön pitäisi olla yhteiskunnallisesti vaikuttava ja työelämälähtöinen.

Olimme jo pitkään pohtineet kollegani Piia Kepasen kanssa ympäristöterveydenhuoltoon liittyvän tietokirjan kirjoittamista, ja kesän 2019 kuluessa idea tietokirjan ja opinnäytetyöni yhdistämisestä kirkastui toteutettavissa olevaksi projektiksi. Halusimme kirjoittaa ympäristöterveydenhuollon tietokirjan positiivisella ja kehittäväällä otteella, jossa kuuluisi myös alamme asiantuntijoiden ääni.

Tekemäni työn vaikuttavuus on ollut motivoivana tekijänä päivätyössäni aina, ja tiesin heti, että haluan yhdistää vaikuttavuuden myös opinnäytetyötutkimukseeni. Opinnäytetyöni aiheeksi muodostuikin melko helposti ympäristöterveydenhuollon kehittäminen kunnissa, ja työn nimeksi muodostui "Tulevaisuuden terveyshaitat en-

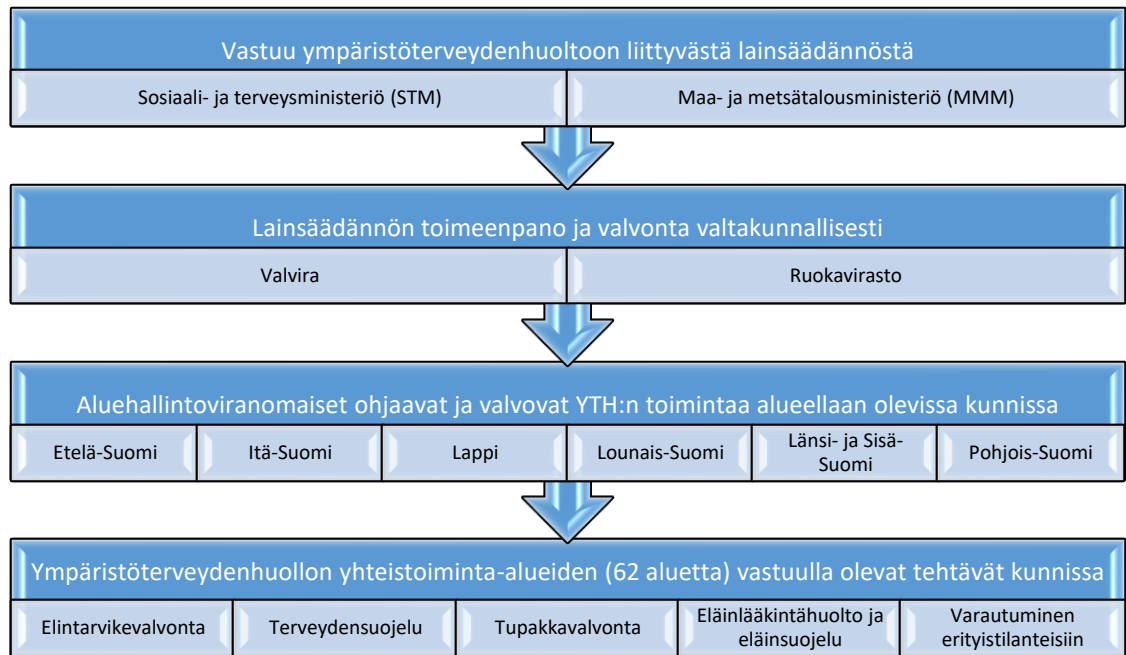
naltaehkäistään nyt, vaikuttavaa ympäristöterveydenhuoltoa kompleksisessa toimintaympäristössä”. Arvelin myös, että tätä aihetta tutkimalla saisimme hyvää materiaalia esikoiskirjaamme varten. Aihe-ehdotus hyväksyttiin Jyväskylän ammattikorkeakoulussa syksyllä 2019, ja tiesin saaneeni opinnäytetyöaiheen, josta en maltaisi pitää ajatuksiani erossa.

Työskentelen itse ympäristöterveydenhuollossa kuntatasolla, ja oli alusta asti selvää, että haluan ryhtyä kehittämään perinteisten valvontakeinojen rinnalle muita vaikuttavia keinoja ympäristöterveydenhuollon vaikuttavuuden lisäämiseksi.

2.2 Tutkimuskohde

Tämän tutkimuksen kohteena on kuntien yhteistoiminta-alueilla toimiva ympäristöterveydenhuolto. Ympäristöterveydenhuollon organisointi ja tehtävät Suomessa on pääpiirteissään esitetty kuvassa 1.

Ympäristöterveydenhuollon tarkoituksena on suojella ihmisiä ja eläimiä elinympäristössä vaikuttavilta haitallisilta tekijöiltä. Tavoitteena on ennaltaehkäistä, vähentää ja poistaa terveyshaittoja aiheuttavia tekijöitä elinympäristöstä. Etenkin terveyshaittojen ennaltaehkäisy vaatii hyvin monenlaista osaamista, ja keinot siihen ovat moninai- semmat kuin jo olemassa olevien terveyshaittojen poistamiseen tähtäävät toimenpiteet. Uusi teknologia, koulutuksen lisääntyminen ja tiedon nopea kulku luovat mahdollisuuksia parantaa ympäristöterveyttä jopa globaalisti, joten viime kädessä on kyse siitä, millaisia eettisiä valintoja Suomessa tehdään suomalaisen ympäristöterveyden edistämiseksi (Pietilä 2010, 55).



Kuvio 1. Ympäristöterveydenhuollon organisoituminen Suomessa.

Kuten kuviosta 1 on huomattavissa, on ympäristöterveydenhuollon yhteistoiminta-alueiden ohjaus ja valvonta monella tasolla vahvistettua. Lainsäädäntö on kaiken peruslähtökohtana, ja tämän lisäksi Ruokavirasto, Valvira ja aluehallintovirastot ohjeistavat kuntasektorilla toimivia ympäristöterveydenhuollon yhteistoiminta-alueiden yksiköitä.

Ympäristöterveydenhuollon järjestämisestä kunnissa säädetään laissa ympäristöterveydenhuollon yhteistoiminta-alueesta 410/2009. Yhteistoiminta-alueella tai kunnassa on oltava vähintään kymmenen henkilötyövuoden resurssit. Tällä pyritään siihen, että kunnalla tai yhteistoiminta-alueella on tehtävien järjestämiseksi sekä taroituksenmukaisen työnjaon ja erikoistumisen mahdollistamiseksi riittävästi henkilötyövoimaa käytettävissään.

2.3 Tutkimuksen kaksi päätavoitetta

Opinnäytetyön tavoitteet olivat hyvin selkeitä jo opinnäytetyöprosessin alkuvaiheessa, ja ne pysyivätkin muuttumattomina koko prosessin ajan.

Opinnäytetyön tavoitteeksi määriteltiin kaksi pääkohtaa. Ensimmäisenä tavoitteena oli löytää laadukkaiden ja riskiperusteisesti toteutettujen ”perinteisten” valvontatoimenpiteiden rinnalle muita vaikuttavia keinoja kuntatason ympäristöterveydenhuollon hyödynnettäväksi, jotta ympäristöterveydenhuolto olisi kompleksisessa toimintaympäristössä mahdollisimman vaikuttavaa. Kuviossa 2 pyritään havainnollistamaan opinnäytetyön fokusta. Opinnäytetyössä keskityttiin uusiin toimintatapoihin, ei perinteisiin toimintatapoihin. Perinteisillä toimenpiteillä tarkoitetaan tässä yhteydessä tarkastuksia, lausuntoja ja näytteenottoa.



Kuvio 2. Opinnäytetyön focus.

Opinnäytetyön tavoite rajattiin perinteisten valvontatoimenpiteiden kehittämisen ulkopuolelle siitä syystä, että niiden kehittämistä pohditaan kaiken aikaa kautta Suomen monella eri hallinnontasolla. Ympäristöterveydenhuollossa on jo vuosia kehitetty VATI-kohdetietojärjestelmää, tarkastuslomakkeita ja tarkastusohjeita, joten tämän opinnäytetyön tavoitteeksi ei nähty tarpeelliseksi nostaa tämänkaltaisten asioiden kehittämistä. Perinteisten valvontatoimenpiteiden rinnalle tarvitaan uusia keinoja, jotta elinympäristö olisi Suomessa vähintään yhtä terveellinen tulevaisuudessa.

kuin nytkin. Näille muille keinoille on tarvetta, koska maailma muuttuu yhä vain kiihtyvämpään tahtiin, ja toimintaympäristö on yhä kompleksisempi, ja elinympäristömme terveellisyyteen vaikuttavia ongelmia on yhä enemmän ratkaistavana.

Toisena tavoitteena oli opinnäytetyötutkimuksen avulla kerätä kuntasektorilla toimivien ympäristöterveystarkastajien tarinoita tosielämästä elävöittämään tulevan tietokirjamme teoriaosuutta. Kirjan perustukset on esitetty kuviossa 3.



Kuvio 3. Kirjan perustukset.

Kuten kuviosta 3 voidaan nähdä, on tämä opinnäytetyö ollut aivan oleellinen osa kirjajankkeen toteutumisessa. Opinnäytetyötutkimuksen alkuvaiheessa kesällä 2019 ei ollut vielä tietoa, saadaanko kirjalle kustantajaa, rahoittajaa tai muitakaan yhteistyökumppaneita. Varmaa kuitenkin oli, että kirjoittajat kirjoittavat ympäristöterveydenhuollon vaikuttavuuden parantamiseen liittyen kirjan, ja että Heidin opinnäytetyöllä pyritään saamaan materiaalia kirjaa varten. Syksyn 2019 aikana kirjalle saatiin rahoitus sosiaali- ja terveysministeriöstä, ja kirjalle saatiin kustantaja, Ympäristökustannus Oy. Keväällä 2020 yhteistyökumppaneiksi saatiin myös kirjoittajien työnantaja (Jyväskylän kaupunki) sekä Kaakkois-Suomen ammattikorkeakoulu (XAMK). Opinnäytetyö tukee kirjan sisältöä, mutta myös kirja itsessään tukee opinnäytetyötutkimuksen sa-

noman leviämistä laajemmalle. Asetelmaa voisi kuvata sanonnalla ”kaksi kärpästä yhdellä iskulla”, kirja ja opinnäytetyö ovat edenneet tiiviissä yhteistyössä ja kumpikin tuotos on tukenut toisen tavoitteita.

2.4 Tutkimuskysymykset

Opinnäytetyön tavoite voitiin tiivistää kolmeksi tutkimuskysymykseksi. Kysymykset muovautuivat tutkimuksen teoriaosuuteen perehtymisen aikana seuraavanlaisiksi:

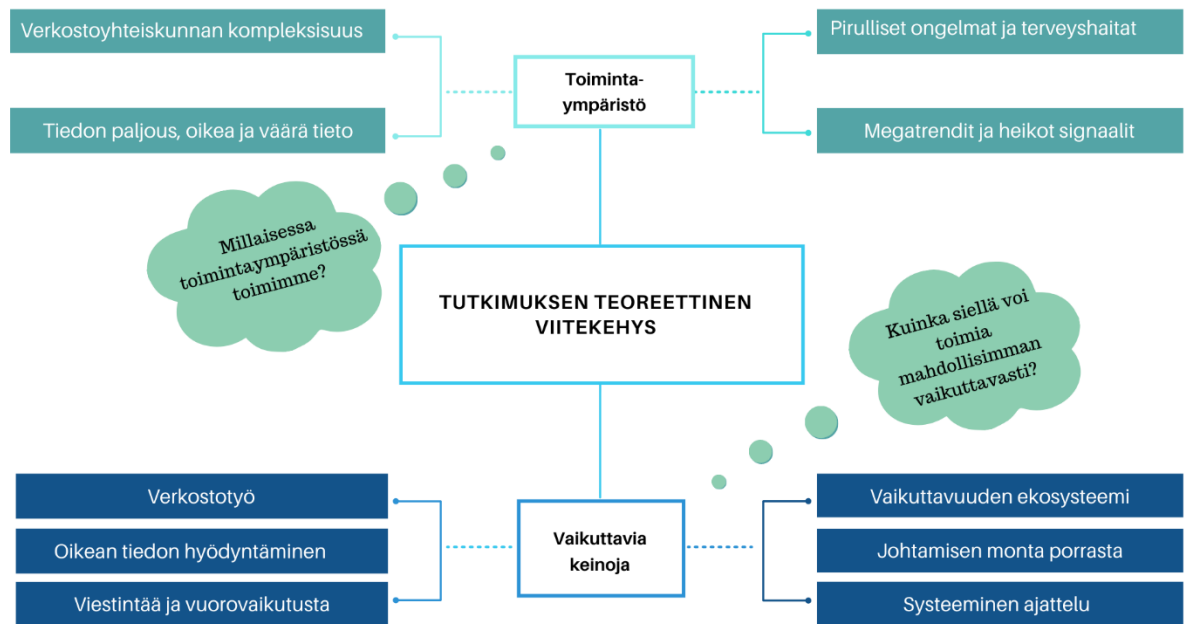
- Millaisena ympäristöterveystarkastajat kokevat toimintaympäristön nyt ja miltä tulevaisuuden toimintaympäristö heistä vaikuttaa?
- Miten ympäristöterveydenhuollon perustavoitteiden (terveyshaittojen ennaltaehkäisy, vähentäminen ja poistaminen elinympäristöstä) vaikuttavuutta voisi kuntasektorilla parantaa, toimintaympäristön kompleksisuus huomioiden?
- Millaisia työmenetelmiä (tarkastusten ja näytteiden lisäksi) tarkastajat hyödyntävät ja onko ne koettu vaikuttaviksi?

Nämä kolme tutkimuskysymystä ohjasivat opinnäytetyön etenemistä koko prosessin ajan.

2.5 Teoreettinen viitekehys

Jotta pystyy kehittämään vaikuttavaa ympäristöterveydenhuoltoa kompleksisessa toimintaympäristössä, on tärkeää ymmärtää laajoja kokonaisuuksia nyky-yhteiskunnan ilmiöistä, ja ihmisten toimintaa ohjaavista tekijöistä. Teoriaosuus on jaettu kahteen osaan; ympäristöterveydenhuollon toimintaympäristön kuvaamiseen, ja tässä toimintaympäristössä toimiviin vaikuttaviin keinoihin.

Toimintaympäristön kuvaaminen auttaa ymmärtämään, miksi kunnissa toimivien ympäristöterveydenhuollon suorittamien perinteisten tarkastusten ja näytteenottojen rinnalle tarvitaan muita keinoja terveellisen elinympäristön turvaamiseksi. Tämän jälkeen perehdytään siihen, kuinka edellä kuvatussa toimintaympäristössä toimitaan mahdollisimman vaikuttavasti. Kuviossa 4 havainnollistetaan tutkimuksen teoreettista viitekehystä.



Kuvio 4. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys.

Teoriaosuuteen on pyritty keräämään tietoa ympäristöterveydenhuollon toimintaympäristöön vaikuttavista tekijöistä ja ilmiöistä ne oleelliset, joita ymmärtämällä voi rakentaa vaikuttavaa ympäristöterveydenhuoltoa tulevaisuus huomioiden. Käsitteet ovat laajoja ja osittain päällekkäisiä ja vaikuttavat toisiinsa vahvasti. Voisi kuitenkin sanoa, että yhtenä yläkäsitteenä kaikelle vaikuttavalle toiminnalle on tieto, ja nimenomaan oikean tiedon hyödyntäminen kaikessa toiminnassa läpi organisaation ja yhteiskunnan. Jotta oikea tieto muuttuisi terveyttä edistäväksi käytännön toimenpiteiksi yhteiskunnan kaikilla tasoilla, on yksilöillä ja organisaatioilla monenlaisia vaikuttavia keinoja käytettävissään. Esimerkiksi suunnitelmallinen verkostotyö, viestintä ja vuorovaikutus, johtamisen monet portaavat, systeeminen ajattelu ja vaikuttavat teot edesauttavat oikean tiedon muuntumiseen vaikuttaviksi teoiksi.

Tutkimuksen teoreettista viitekehystä rajattaessa pohdittiin paljon sitä, onko teoreettisessa viitekehyksessä osattu huomioida tutkimuksen kannalta oleelliset asiat. Teoreettisen viitekehysten rajaaminen perustuu siihen tietoon, joka tutkijalla on sillä hetkellä ollut käytettävissään, eli 12 vuoden kokemukseen kuntatason ympäristöterveydenhuollosta, verkostojohdantisopintojen antiin ja tutkijan koko elämänsä historiaan. Voihan olla, että vuosien päästä tutkija päätyisi nostamaan teoriaosuuteen joitakin muitakin asioita.

3 Ympäristöterveydenhuollon toimintaympäristö

Ympäristöterveydenhuolto on lainsäädäntöön perustuvaa julkisen sektorin viranomaistoimintaa ja ulottuu hyvin laajalle yhteiskunnassa. Lainsäädäntö antaa ympäristöterveydenhuollon eri toimijoille mahdollisuuden paljon muuhunkin kuin tarkastusten tekemiseen ja näytteiden ottamiseen.

Ympäristöterveydenhuoltoa voi ajatella avoimena systeeminä: eri osista koostuvana organisaationa, joka on kiinteässä vuorovaikutuksessa ympäristönsä kanssa. Ympäristöterveydenhuollon toimintaympäristö on hyvin laaja ja ulottuu valtioiden välisestä yhteistyöstä lähtien jokaiselle hallinnon tasolle Suomessa. Tässä osiossa ei kuitenkaan kuvata ympäristöterveydenhuollon rakenteita ministeriöiden tasolta kuntasektorille tai sitä, mitä tehtäviä ympäristöterveydenhuolto pitää sisällään, ja millaisia muutoksia ympäristöterveydenhuollon organisaatioon tai lainsäädäntöön kaavailaan, vaikka nämäkin oleellisesti vaikuttavat ympäristöterveydenhuollon toimintaympäristöön. Tässä osiossa halutaan kuvailla ympäristöterveydenhuollon toimintaympäristöä yhteiskunnassamme meneillään olevien laajempien ilmiöiden ja nyky-yhteiskunnassa vaikuttavien asioiden kautta.

3.1 Jatkuva muutos ja resurssien vähyys

Toimintaympäristön muutostahti on ollut huimaa viimeisten viidenkymmenen vuoden aikana, mutta julkisen sektorin muutos on ollut yllättävänkin hidasta. Vielä 1970-luvulla elimme melko staattisessa yhteiskunnassa ja organisaatioita oli mahdollista johtaa menestykseen tayloristisella otteella. Perinteinen tayloristinen johtaminen on kolmen k:n johtamista: hyvä johtaja osaa käskää, kontrolloida ja korjata. Olemme kuitenkin siirtyneet 70-luvun staattisesta tiukan suunnittelun ja kontrolloinnin ”teollisuusyhteiskunnasta” nykypäivän verkostoyhteiskuntaan. Tärkeimmät ajurit tälle muutokselle ovat olleet etenkin digitalisaatio ja globalisaatio. Verkostoyhteiskunnassa ei toimi enää perinteinen tayloristinen johtaminen vaan tarvitaan enemmän kolmen i:n johtamista: tällöin johtaja osaa innostua, innostaa ja innovoida. Verkostoyhteiskunta on hyvin kompleksinen kokonaisuus ja tulevaisuutta on yhä vaikeampi hahmottaa. Digitalisaatio ja globalisaatio ovat aiheuttaneet yhteiskunnan monimutkaistumisen ja tuoneet yllätyksellisyyttä toimintaympäristöömme. Muutostahti on

yhä nopeampaa ja tulevaisuus yhä vaikeammin ennustettavissa. (Sydänmaanlakka 2014, 8-20.)

Julkisen sektorin tuottamien palveluiden tarve kasvaa monesta eri syystä, ja palveluiden tuottamiseen käytettävissä olevat resurssit hupenevat. Talouskasvu on hiipunut, ja väestö ikääntyy. Erityisesti sosiaali- ja terveyssektorin menot muodostavat suuren osan Suomen bruttokansantuotteesta, esimerkiksi vuonna 2014 30 %. Sote-sektorin kustannukset ovat kasvaneet Suomessa selvästi Euroopan keskiarvoa nopeammin. Osa päättäjistä on jo nykyään ymmärtänyt, että julkisten palveluiden karsiminen tuo vain hetkellistä helpotusta taloustilanteeseen, ja se vain siirtää ja jopa lisää ongelmia tulevaisuudessa. Julkisissa palveluissa pitäisikin siis saada vähemmillä resursseilla aikaan enemmän. Tällainen yhtälö ei ole helppo, ja se vaatii toimintatapojen täydellistä muuttamista ja innovaatioita. Verkostoyhteiskunnassa muutoksen tekemiseen on olemassa hyviä keinoja ja jokainen yksilö voi omassa roolissaan hyödyntää niitä. (Jyrämä & Mattelmäki 2015, 1-10.)

3.2 Tiedon paljous, oikea ja väärä tieto

Maailmassa, jossa monenlaisen tiedon määrä kasvaa valtavaa vauhtia, ja tieto on kaikkien saatavilla, on olennaista osata kerätä oikeanlaista tietoa ja hyödyntää tietoa eri tavoin. On tärkeää pohtia, mitä tiedolla tarkoitetaan sekä millaista tietoa organisaatio tarvitsee menestyäkseen.

Tieto erotellaan usein dataksi, informaatioksi ja tiedoksi. Datalla tarkoitetaan lähinnä faktoja tapahtumista. Informaatiota syntyy, kun dataa on yhdistetty niin, että muodostuu tulkintoja, yhteyksiä ja havaintoja. Tiedon muodostumiseen tarvitaan kykyä tulkita kokemuksia, arvoja ja asiayhteyksiä. Datasta voidaan siis muodostaa informaatiota, ja informaatio muodostuu parhaassa tapauksessa tiedoksi, jota toivottavasti osataan organisaatiossa hyödyntää konkreettisesti. (Virtanen & Stenvall 2014, 102-104.)

Haasio, Ojaranta ja Mattila (2018, 19-20) ovat selventäneet datan olevan esimerkiksi ykkösiä ja nollija tai kirjaimia. Irrallisena data ei vielä muodosta informaatiota, mutta näitä ykkösiä ja nollija yhdistelemällä, tulkitsemalla ja havainnoimalla saadaan infor-

maatiota. Informaation he puolestaan määrittelevät ensisijaisesti viesteiksi, joita vastaanotamme, mutta se voi olla myös esimerkiksi jonkin esineen väri tai muoto. Informaatiota voidaan siis saada painetun tekstin lisäksi myös aistien kautta. Informaatiolla ei siis ole välttämättä mitään tekemistä totuuden kanssa. Esimerkiksi yhtä lailla kuulemamme musiikki, lukemamme lasten satukirja tai tilastolliset analyysit sisältävät informaatiota. Informaatiota jokainen meistä tulkitsee oman maailmankatsomuksensa, kokemansa, näkemänsä ja muiden yksilöllisten ominaisuuksiensa kautta. Minkälaista tietoa datasta ja informaatiosta voi siis syntyä edellä mainituilla datan ja informaation määritelmillä? Ja jos data on jo alkujaan huonolaatuista, puutteellista tai jopa ”vääriä”, voiko siitä muodostuva informaatio ja lopulta tieto olla lähimainkaan luotettavaa? (Haasio, Ojaranta & Mattila 2018, 18-25.)

Nykymaailman tietotulvassa olemme usein omien tulkintojemme ja arvostamiemme kognitiivisten auktoriteettien muodostaman tiedon varassa. Kognitiivisella auktoriteetilla tarkoitetaan sitä henkilöä, kuka kenellekin meistä on sellainen, jonka sanaan luotamme. Onko kognitiivinen auktoriteettikaan kuitenkaan aina oikeassa? Haasion ja muiden (2018, 24) mukaan luotamme monesti siihen kognitiiviseen auktoriteettiin, joka tukee omaa näkemystämme. Esimerkkinä tästä he nostavat kysymyksen glyfosaatin turvallisuudesta esille. Onko glyfosaatin käyttö turvallista? Ainetta aiemmin viljelyksillään käyttänyt maatalouden asiantuntija saattaisi vanhoa glyfosaatin turvallisuuteen. Ainetta tutkineet tutkijat ovat saattaneet kumpikin päätyä eriäviin mielipiteisiin. Joku saattaisi vastata, että pienen määrän glyfosaattia ei ole todettu olevan vaarallista, mutta iso määrä voi aiheuttaa vakavaa terveyshaittaa. Vastaus glyfosaatin turvallisuudesta ei siis ole yksiselitteinen, mutta se saatetaan ahtaa yksinkertaiseen vastaukseen. Ongelmallista nykypäivän informaatiotulvassa on se, että tukeudumme helposti niihin kognitiivisiin auktoriteetteihin, jotka tukevat omaa tulkintaamme asioista. Tämä on yksi syy, miksi väärä tieto voi saada paljon jalansijaa yhteiskunnassa. (Haasio ym. 2018, 18-25.)

Tietoa voidaan jaotella myös sen mukaan, onko tieto julkilausuttua vai niin sanottua hiljaista tietoa. Esimerkiksi organisaation tietojärjestelmissä oleva data ja informaatio on julkilausuttua eli eksplisiittistä tietoa. Hiljainen eli implisiittinen tieto on syvällä organisaatiossa ja sen ihmisissä sekä organisaation monilla eri rajapinnoilla. Hiljainen

tieto on merkittävä osa organisaation tietovarantoa. Se, miten organisaatio osaa hyödyntää tätä julkilausuttua tietoa ja hiljaista tietoa toiminnassaan, on aivan oleellista organisaation menestymisen kannalta. (Virtanen & Stenvall 2014, 116-117.)

Sitran työpaperissa ”Tiedonkäytön tulevaisuus yhteiskunnallisessa päätöksenteossa” tiedolla tarkoitetaan tutkittua tietoa, hiljaista tietoa, kokeilusta oppimista ja ennakointitietoa. Asiantuntijuus pitäisi ymmärtää laajasti; asiantuntijuus voi kummuta tutkimuksesta, kokemuksesta tai näkemyksellisyydestä, ja asiantuntijuus voi olla yhteisöllistä. Tiedosta puhuttaessa on tärkeää ymmärtää myös tiedon monitulkintaisuus. Julkisten organisaatioiden tehtävänä on tuottaa monenlaisia palveluita. Päätöksiä tehdessä ei ole kyse ainoastaan siitä, että tutkittu tieto saadaan päätöksentekotilanteessa hyödynnetyksi. Kyse on myös siitä, että päättäjät ja virkamiehet kykenevät käyttämään tietoa entistä monipuolisemmin päätöksentekotilanteessa, jotta osataan tehdä paras mahdollinen ratkaisu kompleksisessa toimintaympäristössä. (Hakapää, Hellström, Ikäheimo, Lehtomäki & Saari 2019, 4.)

3.3 Kompleksisuus

Kompleksisuusajattelun ja kompleksisuusteorioiden ymmärtäminen on tärkeää nykypäivän verkostoyhteiskunnassa. Kompleksisuusajattelu haastaa meidät hylkäämään lineaarisen ajattelun, joka esimerkiksi korostaa pelkistettyä ongelmanratkaisua ja byrokratiaa. Tällainen newtonilainen lineaarinen ajattelu ei toimi kompleksisessa verkostoyhteiskunnassa. (Sydänmaanlakka 2014, 23-24.)

Kompleksisuusajattelussa yllätyksiä pidetään luonnollisena osana organisaatiota ja sen johtamista. Kaaosteoria loi pohjan kompleksisuustieteille, ja monesti puhutaan kompleksisuusteoriasta. Kompleksisuusteoria ei kuitenkaan ole yksi yhteinen teoria, vaan oikeastaan kokoelma monenlaisia teorioita. Tämä johtuu siitä, että kompleksisuustieteitä on kehitetty monien eri tieteenalojen piirissä. Kompleksisuudella tarkoitetaan suomen kielessä monitulkintaisuutta, yhteen kietoutunutta, punoutunutta, vaikeaselkoista, hankalaa, monimutkaista ja monitulkintaista. Kompleksisuusajattelun ytimessä on ajatus, että on mahdotonta tietää kaikkea kaikkia. (Lindell, Ollila, Raisio & Vartiainen 2013, 51-53.)

Kompleksinen toimintaympäristö ei ole uusi asia, mutta kompleksisuus on lisääntynyt viime vuosikymmeninä. Kompleksisuuden lisääntyminen johtuu esimerkiksi tietomäärän kasvusta, ja tiedon nopeasta siirtymisestä jopa maailmanlaajuisesti. (Jalonen, Raisio & Uusikylä 2018, 8.)

Lindell ja muut (2015) nostavat esille organisatorisesta näkökulmasta kompleksisuuden eri luokituksia. He mainitsevat teknisen kompleksisuuden, sosiaalisen kompleksisuuden ja sisällöllisen kompleksisuuden. Tekninen kompleksisuus pitää sisällään teknologian nopean kehityksen ja eri tekniikoiden ja teknologioiden vuorovaikutuksen. Monessa organisaatiossa on esimerkiksi monia eri tietojärjestelmiä, jotka luovat teknologista kompleksisuutta organisaatioon. Sosiaalinen kompleksisuus puolestaan koostuu ihmisten erilaisuudesta ja verkostossa mukana olevien ihmisten määrästä. Jonkin ongelman parissa voi työskennellä niin laaja kirjo erilaisia ihmisiä, joista jokainen on varustettu omalla erilaisella maailmankatsomuksellaan, tiedoillaan ja taidoillaan, ja sosiaalinen kompleksisuus voi joskus tuntua ylitsepääsemättömän vaikealta hallita. Sisällöllinen kompleksisuus pitää sisällään tiedollisen ulottuvuuden, ymmärryksen vajavaisuuden ja tiedon puutteen. (Lindell ym. 2013, 34-35.)

3.4 Pirulliset ongelmat ja pirulliset terveyshaitat

3.4.1 Pirulliset ongelmat

Termi ”pirulliset ongelmat” tuli tunnetuksi vuonna 1973. Tuolloin Horst W. J. Rittel ja Melvin M. Webber julkaisivat artikkelin nimeltä ”Dilemmas in general Theory Of Planning”. Artikkelissaan he kuvasivat pirullisten ongelmien kymmenen piirrettä.

Koska nämä kymmenen piirrettä olivat keskenään hieman toisiaan toistavia, tiivistä Jeff Conklinin ne kuuden piirteen kokonaisuudeksi. Pirullisten ongelmien kuusi piirrettä ovat seuraavat:

- Ratkaisut eivät ole lopullisia, siksi onkin parempi puhua selviytymisestä pirullisten ongelmien esiin tuomista vaatimuksista, eikä niinkään pirullisten ongelmien ratkaisemisesta.
- Ratkaisuvaihtoehtojen punnitseminen auttaa ymmärtämään itse ongelmaa, eli ongelmaa pitää lähestyä monesta eri näkökulmasta. Tämä tekee ratkaisuvaihtoehtojen etsimisestä vuorovaikutteisen prosessin.
- Pirulliset ongelmat ovat uniikkeja ja uudenlaisia eli se mikä toimi kerran, ei välttämättä toimi enää toista kertaa.
- Toimintatavat ovat ainutkertaisia.

- Ratkaisut eivät ole oikeita tai vääriä, siksi tarkoituksena on löytää paras mahdollinen ratkaisu.
- Ratkaisuvaihtoehtoja on useita. Vaatii luovuutta etsiä ja analysoida näitä useita eri ratkaisuvaihtoehtoja.

Pirullisten ongelmien piirteiden tunnistaminen on aiheuttanut sen, että ongelmien lineaariset ratkaisumallit on kyseenalaistettu. Tämä on johtanut siihen, että pirullisten ongelmien ratkaisumalleja on ryhdytty kehittämään monin paikoin. (Lindell ym. 2013, 19-26).

Kaikki nykyaikana ilmenevät ongelmat eivät kuitenkaan suinkaan ole pirullisia ongelmia, ja joskus saattaakin käydä niin, että helppoa ongelmaa lähdetään ratkaisemaan jopa liian monimutkaisella tavalla. Yleensä kuitenkin on yleisempää, että pirullisia ongelmia yritetään ratkaista kuten kesyä ongelmaa, koska ei osata tunnistaa kyseessä olevan pirullinen ongelma. Onkin tärkeää osata erottaa pirulliset ongelmat kesyistä ongelmista, koska keinot niistä selviämiseen ovat erilaisia. (Salonen 2015, 5-6.)

Nykypäivän terveyshaittoja aiheuttavat tekijät ovat erittäin vaikeita ratkaista niiden kompleksisuuden vuoksi. Monet yhteiskunnassamme ilmenevistä terveyshaitoista ovat pirullisia ongelmia, ja niiden selviä syy-seuraussuhteita on vaikea määritellä. Näitä pirullisia ongelmia pitäisi analysoida kompleksisina avoimina systeemeinä. (Health 2020 2013, 58.)

Yksilö on psykofyysissosiaalinen kokonaisuus, eli hyvin moni eri ulottuvuus vaikuttaa yksilön hyvinvointiin, joten yhteiskunnan taloustilanne, ympäristön tila ja kulttuuri vaikuttavat myös olennaisesti terveyteen. Terveyshaittojen ennaltaehkäisy ei näin ollen rajoitu vain terveydenhuollon sektorille vaan kaikkialle yhteiskunnassamme. Siksi terveyshaittojen ennaltaehkäisemiseksi, vähentämiseksi ja poistamiseksi tarvitaan laajoja kokonaisuuksia huomioivia käytäntöjä. (Health 2020 2013, 46.)

3.4.2 Ilmastomuutoksen aiheuttamat terveyshaitat Suomessa

Ilmastomuutos on erittäin pirullinen ongelma, eikä sitä voi jättää huomiotta terveyshaitoista puhuttaessa. Ilmastomuutos uhkaa usean eri kestävä kehityksen tavoitteen toteutumista. Myös ne maat, joissa tilanne on monen kestävä kehityksen tavoitteen osalta saatu toteutumaan hyvin, ovat vaarassa menettää tämän kovalla työllä saavutetun tilanteen. Ilmastomuutos tulee lisäämään ympäristöstä aiheutuvia

välillisiä ja välittömiä terveyshaittoja. Ympäristöterveydenhuollon asiantuntijoilla on jo vuosikymmeniä ollut erittäin tärkeä rooli elinympäristömme terveellisyyden ylläpitämiseksi. Nyt ympäristöterveydenhuollon asiantuntijoilla on vähintään yhtä tärkeä rooli ilmastomuutoksen vuoksi lisääntyvien terveyshaittojen ennaltaehkäisemiseksi ruohonjuuritasolla. Ympäristöterveydenhuollon asiantuntijoiden tietämystä tulee hyödyntää mahdollisimman hyvin, jotta yhteisöt voivat sopeutua parhaalla mahdollisella tavalla ilmastomuutoksen aiheuttamiin elinympäristöstä aiheutuviin terveysuhkiin. (Mudaly 2019, 1-2.)

Ilmastomuutos aiheuttaa terveyshaittoja myös Suomessa. Moni näistä terveyshaittoista ulottuu ympäristöterveydenhuollon toimialueelle. Esimerkiksi veden laatuongelmien ja vesivälitteisten epidemioiden, rakennusten kosteusvaurioiden sekä vektorivälitteisten infektioiden on todettu lisääntyvän. Myös ruokamyrkytykset saattavat lisääntyä, ja helteen aiheuttamat terveyshaitat yleistyvät. Väestön ikääntyminen lisää väestön herkkyyttä ilmastomuutoksen aiheuttamien terveyshaittojen suhteen. Osa ilmastomuutoksen aiheuttamista terveyshaitoista lisääntyy myös muista syistä. Esimerkiksi vektorivälitteisten infektiot lisääntyvät myös globalisaation ja maankäytön muutosten vuoksi. Joten aina ei ole helppoa erottaa aiheutuuko jonkin ympäristöterveyshaitan lisääntyminen ilmastomuutoksesta, ihmisten ja eläinten liikkuvuudesta vai muista elinympäristömme muutoksista. (Tuomenvirta, Haavisto, Hildén, Lanki, Luhtala, Meriläinen, Mäkinen, Parjanne, Peltonen-Sainio, Pilli-Sihvola, Pöyry, Sorvali, Veijalainen 2018, 57-64.)

3.4.3 Tartuntataudit ja antibioottiresistenssi

Tartuntataudit eivät ilmesty tyhjästä. On tärkeää ymmärtää, että tartuntatautien historia liittyy hyvin läheisesti ihmiskunnan historiaan. Aikoinaan asutuksen tihentymisen ja kotieläinten pito mahdollistivat eläimistä ihmisiin tarttuvien tautien, zoonoosien, lisääntymiseen ihmisten keskuudessa. Lisäksi tartuntataudit levisivät aikoinaan tutkimus- ja kaupparetkikuntien mukana. Amerikan intiaanit kuolivat melkein sukupuuttoon Euroopasta levinneiden tartuntatautien vuoksi. Jo tämän lyhyen historia-katsauksen perusteella on erittäin selvää, että tartuntataudit ovat suuri uhka ihmis-

ten terveydelle myös nykyajan globalisoituneessa maailmassa. Pietilä (2010, 56) kirjoittaa Chenin ja muiden (2008) todenneen, että vaikea infektio tauti yhdessä maassa on uhka koko maailmalle. (Pietilä 2010, 56.)

Elintason ja lääketieteen kehityksen vuoksi ihmisten tautitaakka on vähentynyt merkittävästi eikä tartuntatauteihin kuolla enää läheskään niin usein kuin ennen. Mutta eri tautien määrä sen sijaan on jatkuvassa kasvussa. Kun uusia tauteja ilmaantuu, tarkoittaa se jatkuvaa uuden oppimista tartuntatautien hoitamisessa ja ennaltaehkäisyssä. Tartuntatauteja ei pitäisi pohtia liian suppeasti vain lääketieteellisestä näkökulmasta vaan huomattavasti laajemmin. Tartuntatautien ilmaantuminen on ennen kaikkea ympäristöongelma. (Aivelo 2018, 229-236.)

Valtavat muutokset elinympäristössämme ovat mahdollistaneet ja helpottaneet uusien taudinaiheuttajien siirtymisen eläimistä ihmisiin. Ihmiset tuhoavat kaiken aikaa eläinten luonnollista elinympäristöä, mikä edistää monilla tavoin uusienkin tautien ilmaantumista. Pelottavimmat tartuntatautiesimerkit lienevät tropiikin alueelta, esimerkiksi Ebolan kaltaiset taudit. Mutta myös Suomessa on mahdollisuus tautien lisääntymiseen eläinten elinympäristön kaventumisen myötä. Zoonoosien lisäksi on viime aikoina ryhdytty pohtimaan myös antroponooseja, eli ihmisistä eläimiin tarttuvia tauteja. On huomattu, että ihmisten vallatessa yhä enemmän pinta-alaa maapallolla, on eläimillä havaittu perinteisiä ihmisten tauteja. Edellä kuvatun kaltaisia elinympäristön muutokseen liittyviä näkymättömiä uhkia on syytä ymmärtää, jotta voidaan pyrkiä kohti tartuntatautien kestävästä kehitystä. (Aivelo 2018, 229-236.)

Aivelo (2018) kertoo eläinlääkäri William Kareshin sanoneen vuonna 2003 Washington Postin haastattelussa, että: ”Ihmisten, kotieläinten tai villieläinten terveydestä ei voi puhua enää ottamatta huomioon kaikkia näitä ryhmiä. On olemassa vain yksi terveys. Ratkaisut vaativat, että kaikki toimivat yhdessä ongelman eri tasoilla”. Aivelon mukaan tästä sitaatista syntyi uusi keskeinen käsite: One Health, suomeksi yhteinen terveys. (Aivelo 2018, 253.)

CDC (Center for Disease Control and Prevention) määrittelee One-Health -käsitteen seuraavalla tavalla:

One Health is a collaborative, multisectoral, and transdisciplinary approach — working at the local, regional, national, and global levels —

with the goal of achieving optimal health outcomes recognizing the interconnection between people, animals, plants, and their shared environment. (One Health Basics 2018.)

Tartuntatauteja ei voi ajatella vain lääketieteellisenä ongelmana. Tartuntatauteihin vaikuttaa niin ekologiset tekijät kuin esimerkiksi kaupunkisuunnittelulliset ja kulttuuriset tekijät. Tartuntatauteihin pitääkin ottaa aiempaa huomattavasti laaja-alaisempi näkökulma, jotta päästään kohti tartuntatautien kestävä kehitystä. Maailma, jossa uusia tartuntatauteja siirtyy eläimistä ihmisiin kiihtyvää vauhtia, ja jossa villieläimiä kuolee ihmisten tauteihin, sekä lääkeresistenssi jatkaa voimistumistaan, ei ole kovin kestävä kehitystä. (Aivelo 2018, 271.)

WHO (World Health Organization) on linjannut yhdeksi ihmiskunnan suurimmista terveysuhista lääkeresistenssin lisääntymisen. Olemme menossa kohti antibioottien jälkeistä aikakautta, jolloin mahdollisuus kuolla moniin nykyään hoidettavissa oleviin tauteihin lisääntyy huomattavasti. Ongelma on maailmanlaajuinen, ja koskettaa meitä jokaista, elintasosta riippumatta. WHO nostaa yhdeksi avaintekijäksi lääkeresistenssin vähentämiseksi infektioiden ennaltaehkäisyyn. Mitä vähemmän keskuudessamme leviää infektioita, sitä vähemmän tarvitaan lääkitystä niiden hoitamiseen. Tehokkaita keinoja infektioiden estämiseen ovat esimerkiksi hyvä käsihygieniä sekä elintarvike- ja vesiturvallisuus. (Global Action Plan on Antimicrobial Resistance 2015, 1-3.)

Suomessa ympäristöterveydenhuollon toimenpiteet ulottuvat sinne, mitä ihminen hengittää, koskee, syö ja juo. Kaikilla edellä mainituilla tavoilla ihminen voi saada elimistöön tautia aiheuttavia mikrobeja (patogeeneja). WHO on listannut ensimmäistä kertaa vuonna 2017 listan ongelmallisista tautia aiheuttavista mikrobeista, joihin pitäisi kehittää uusia lääkkeitä, koska olemassa olevat lääkkeet eivät välttämättä aina toimi. Listalla on monia sellaisia bakteereja, joiden aiheuttamia terveyshaittoja ympäristöterveystarkastajat pyrkivät ennaltaehkäisemään elinympäristöstä. Esimerkiksi *Pseudomonas aeruginosa*, *E.coli*, *Salmonella*, *Enterococcus spp.*, *Staphylococcus* ja *Campylobacter spp.* löytyvät kyseiseltä WHO:n listalta, ja ne ovat hyvin tuttuja kaikille ympäristöterveystarkastajille. (Prioritization of pathogens... 2017, 12.)

Suomessa tilanne lääkeresistenssin suhteen on hyvä verrattuna moneen muuhun maahan. Kyseessä on kuitenkin maiden rajat ylittävä globaali ongelma. Lääkeresistenssin torjuntaa on tehtävä kaikilla tasoilla yhteiskunnassa, ja torjunnassa on otettava huomioon ihmiset, eläimet, elintarvikkeet ja ympäristö. Huomiota tulee kiinnittää esimerkiksi infektioiden ennaltaehkäisyyn ja vastuulliseen lääkkeiden käyttöön. Turhia lääkekuureja ei pitäisi määrätä ihmisille eikä eläimille. Kasvintuotannossa ei Suomessa käytetä mikrobilääkkeitä, mutta tilanne on toinen muualla maailmassa. Siksi myös kasvintuotantoon pitää kiinnittää huomiota, mikrobit eivät tunne maiden rajoja. Mikrobilääkeresistenssin kansallisessa toimintaohjelmassa on listattu tärkeimpiä toimenpiteitä ongelman torjumiseksi. Toimenpiteet ulottuvat hyvin laajalle, hallinnon rakenteista koulutukseen ja valistukseen. (Hakanen, Jalava & Kaartinen 2017, 9-10.)

Tartuntatautien ja lääkeresistenssin ennaltaehkäiseminen on entistäkin tärkeämpää huomioida myös ympäristöterveydenhuollossa kuntasektorilla, koska monet laajat ilmiöt ja toisaalta paikallistason linjaukset saattavat olla sellaisia, että ne lisäävät tartuntatauteja myös Suomessa. Esimerkiksi kaupungistuminen, matkustelu, globalisaatio ja vaikkapa poliittiset linjaukset lapsiryhmien kasvattamisesta päiväkodeissa ja kouluissa lisäävät infektioriskiä ympäristössämme. Keinot infektioiden ennaltaehkäisyyn ovat paljon moninaisemmat kuin käsienpesu ja rokotukset (näitä keinoja lainkaan väheksymättä). Hyvien mikrobien lisääminen ja pahojen mikrobien vähentäminen elinympäristössämme vievät meitä kohti terveempää elämää.

3.4.4 Tautitaakka Suomessa

Kun puhutaan tautitaakasta, tarkoitetaan menetettyjä elinvuosia tai menetettyä terveyttä jonkin sairautta aiheuttavan tekijän vuoksi. Tautitaakan yksikkönä käytetään haittapainotettua elinvuotta (DALY- disability-adjusted life year). (Tautitaakka n.d.)

Suurimpia Suomessa tautitaakkaa lisääviä riskitekijöitä tarttumattomien sairauksien suhteen ovat huono ruokavalio, korkea painoindeksi, tupakointi, suuri alkoholin kulutus ja matala fyysinen aktiivisuus. Näiden riskitekijöiden lisäksi on ryhdytty yhä enemmän saamaa viitteitä siitä, että muutokset elintavoissa ja elinympäristössä voivat yk-sipuolistaa elimistön mikrobistoa ja vaikuttaa immuunisäätelyyn. (Painopiste preventioon 2017, 52.)

Tautitaakka-arvioiden mukaan ympäristöterveyden näkökulmasta suurinta tautitaakkaa Suomessa aiheuttavat ulkoilman hiukkaset, melu, sisähiukkaset ja sisäilman radon, auringon UV-säteily ja passiivinen tupakointi (Tautitaakka n.d.). Vaikka ulkohaikkaset on arvioitu suurinta tautitaakkaa aiheuttavaksi tekijäksi Suomessa, on ongelmaa täällä kuitenkin huomattavasti pienempi moneen muuhun maahan verrattuna. Juomaveden ja ruoan mikrobit aiheuttavat tällä hetkellä Suomessa hyvin vähän tautitaakkaa.

Vaikka tautitaakka ei olisikaan suuri jonkin tekijän suhteen juuri nyt, on tilanteen hyvänä pysymiseksi pystyttävä näkemään terveyteen vaikuttavia tekijöitä mahdollisimman laajasti. Ihmisten terveys on pitkälti sidoksissa rakennettuun ympäristöön, asummehan nykyään yhä kaupunkimaisemmissa ympäristöissä.

Tietoa rakennetun ympäristön tilasta on saatavilla esimerkiksi ROTI-2019 raportista. Raportti on joka toinen vuosi tehtävä asiantuntija-arvio rakennetun omaisuuden nykytilasta ja tulevaisuuden tarpeista. Se pitää sisällään arvioita esimerkiksi rakennusten mutta myös yhdyskuntateknisten järjestelmien tilasta. Yhtenä raportissa esille tuodusta suomalaisten tautitaakkaan vaikuttavista tekijöistä nostettakoon tässä yhteydessä esille vesijohtoverkoston saneeraustarve, joka on raportin mukaan erittäin merkittävä. Vesijohtoverkoista 6 % on erittäin huonossa kunnossa ja viemäriverkostoista 12 %. Silti Suomessa on Euroopan paras hanaveden laatu. Voidaanko näin sanoa enää jonkin ajan kuluttua, on kiinni siitä, millaisia ratkaisuja Suomessa tehdään yhdyskuntateknisten järjestelmien suhteen nyt ja lähitulevaisuudessa. (ROTI 2019, 3, 21.)

Terveyshaitta-arviointeihin liittyy aina epävarmuuksia. On sanomattakin selvää, että esimerkiksi flunssan tai muiden tartuntatautien aiheuttamaa tautitaakkaa on jopa mahdoton täysin eksaktisti mitata. Arviot myös muuttuvat tutkimuksen myötä. Terveyshaitta-arviot auttavat kuitenkin suhteuttamaan terveyshaittariskejä oikeisiin mitasuhteisiin. Ne myös auttavat arvioimaan, ovatko yhteiskunnassa toteutetut toimenpiteet vähentäneet tautitaakkaa. Yhtenä hyvänä esimerkkinä tautitaakan vähentämiseksi tehtävistä toimenpiteistä voidaan mainita esimerkiksi rokotukset. Rokotuksilla on onnistuttu poistamaan jotkin tartuntataudit Suomesta kokonaan, ja ihmiset ovat jopa unohtaneet näiden tautien aiheuttamat kärsimykset. (Tuomisto 2017.)

Joskus saattaa olla niin, että tautitaakkaa luullaan huomattavasti suuremmaksi kuin se tutkimusten perusteella on todennettu olevan. Suomessa esimerkiksi monilla on se harhaluulo, että rakennusten pientenkin kosteusvaurioiden terveyshaittariski on niin suuri, että kosteusvaurioihin pitää puuttua välittömästi. Lähes kaikissa rakennuksissa on niiden elinkaaren aikana jossakin vaiheessa jonkinasteinen kosteusvaurio, sen kuitenkin lisäämättä esimerkiksi astman riskiä. Kosteusvaurioita pitää tietysti pyrkiä ennaltaehkäisemään, ja kosteusvauriot on syytä korjata. Vakavaa kosteusvaurioiden aiheuttamaa terveyshaittaa aiheutuu kuitenkin vain harvoin. (Hyvärinen, Lampi, Pekkanen, Salmela, Tuoresmäki & Ung-Lanki 2018, 1.)

Koska terveysuhat lisääntyvät Suomessa, ja myös ympäristötekijöiden aiheuttama tautitaakka saattaa lisääntyä monien eri tekijöiden vuoksi, on ympäristöterveydenhuollon ja muiden terveyshaittoja ennaltaehkäisevien organisaatioiden tärkeää kehittää toimintatapojaan kaiken aikaa, mielellään yhteistyössä myös ei niin ilmiselvien yhteistyötahojen kanssa. Toimintatapojen pitäisi olla sellaisia, että ne esimerkiksi vähentävät ihmisten huolta ”turhia pelkoja” kohtaan, ja sellaisia, että ne ennaltaehkäisevät tulevaisuuden terveyshaittauhkia mahdollisimman hyvin. Megatrendejä ja heikkoja signaaleja voi hyödyntää myös terveyshaittoja ennaltaehkäistäessä. Megatrendit ja heikot signaalit määritellään seuraavassa kappaleessa.

3.5 Megatrendit ja heikot signaalit

Jos haluaa toimia tulevaisuudessa menestyksekkäästi, on vähintäänkin syytä tutustua vallalla oleviin megatrendeihin. Hiltunen (2019, 15) kertoo amerikkalaisen futuristi John Naisbittin määritelleen megatrendejä 1980-luvun alkupuolella ilmestyneessä kirjassaan ”Megatrends: Ten New Directions Transforming Our Lives”. Naisbittin määrittelemät megatrendit kävivät toteen. Nopeasti sana megatrendi yleistyi maailmanlaajuiseen käyttöön.

Megatrendi on jo pidempään vallalla ollut suuren luokan trendi, joka vaikuttaa ympäri maapalloa. Megatrendin voidaan olettaa jatkuvan pidempään, vuosia tai vuosikymmeniäkin ellei tapahdu jotain radikaalia ja yllättävää, joka kääntää megatrendin suunnan. (Hiltunen 2019, 18.)

Jos megatrendejä ei syystä tai toisesta ota huomioon toiminnassaan, onpa kyse sitten yrityksestä tai julkisesta organisaatiosta, on menestyksekkääseen toimintaan odotettavissa karikkoja. Hiltunen toteaa uusimmassa kirjassaan megatrendin olevan kuin kuohuva koski, jonka suuntaa on vaikea kääntää. Juuri tästä syystä megatrendit ovat tärkeimpiä asioita, jotka pitää ottaa huomioon, kun suunnitellaan menestyksestä tulevaisuuden toimintaa. On kuitenkin tärkeää tiedostaa, että megatrendit eivät ole vasta tulevaisuutta vaan ne tapahtuvat jo tässä ja nyt. Megatrendilistoja tehdään monien eri tahojen toimesta, ja pääpiirteissään ne ovat aina melko samanlaisia. Hiltunen on listannut megatrendeihin kuuluvaksi mm. ilmastonmuutoksen, väestönkasvun, väestörakenteen muutoksen, kaupungistumisen, globalisaation, varallisuuden ja kulutuksen kasvun, eriarvoisuuden kasvun, ympäristön saastumisen ja resursien vähänemisen, digitalisaation ja teknologian kehityksen. Jos tulevaisuudessa haluaa menestyä, kannattaa käydä läpi megatrendit, ja pohtia kuinka ne vaikuttavat omaan toimintaan. (Hiltunen 2019, 16-17.)

Sitran kotisivuilla on luettavissa paljon ajatuksia herättävää materiaalia megatrendeistä. Elina Kiiski Kataja avaa megatrendien maailmaa Sitran nettisivuilta löytyvällä videolla ja siinä on kerrottu kolmesta suuresta megatrendistä:

- Työn ja toimeentulon arvoitus (millaista työ on tulevaisuudessa teknologian kehittyessä)
- Demokratian puhti on hukassa
- Talous tienhaarassa (jatkuva taloudellinen kasvun skenaariot)

Videolla ei kuitenkaan ainoastaan listata megatrendejä, vaan Elina Kiiski Kataja kertoo myös, mihin olisi tärkeää kiinnittää huomioita, jotta nämä kolme megatrendiä pystyttäisiin hallitsemaan mahdollisimman hyvin. Näiden megatrendien vaikutusten pohdinnasta tekee vaikeaa se, että ne vaikuttavat toinen toisiinsa, ja lisäksi ne ovat kytköksissä globaaleihin ilmiöihin (kuten ilmastonmuutos ja globalisaatio). Teknologian kehitys tulee vaikuttamaan kaikkiin toimialoihin, ja moni työtehtävä on jäämässä tarpeettomaksi esimerkiksi robottien ja tekoälyn vuoksi. Joten yhtenä toimenpiteenä pitäisi pyrkiä auttamaan etenkin niitä, jotka ovat väliinputoajia teknologisen kehityksen myllerryksessä. Koska meillä tulee olemaan yhä enemmän sellaisia haasteita, jotka koskettavat koko ihmiskuntaa, on esimerkiksi globaalilla demokratialla yhä tärkeämpi rooli, jotta meillä kaikilla on tulevaisuudessa käytettävissämme puhdasta

vettä ja ruokaa nautittavaksi, terveellistä ilmaa hengitettäväksi ja luontoa ympärillä. Toisaalta vahva lähidemokratia voimistaa ihmisten kokemusta siitä, että asioihin voi pyrkiä vaikuttamaan. Talouden suhteen pitäisi nähdä, ettei jatkuva talouskasvu olekaan välttämättä lisännyt ihmisten hyvinvointia, vaikka usein juuri hyvinvoinnilla perustellaan jatkuvaa talouskasvua. Miten pystymme rakentamaan sellaisen talousjärjestelmän, että maailman kantokyky on turvattu mutta myös hyvinvointi lisääntyisi? Mallia voisi hakea esimerkiksi Japanista, jossa talous ei ole juurikaan kasvanut 20 vuoteen, mutta hyvinvointi on osittain jopa kasvanut. (Kiiski-Kataja 2017.)

Vuoden 2020 megatrendeihin Sitra on Suomen näkökulmasta listannut kuuluvaksi:

- Ekologisella jälleenrakennuksella on kiire
- Väestö ikääntyy ja monimuotoistuu
- Verkostomainen valta voimistuu
- Teknologia sulautuu kaikkeen
- Talousjärjestelmä etsii suuntaansa.

Megatrendit saattavat saada useille meistä mieleen melko uhkaavaltakin tuntuja tulevaisuudenkuvia. Ilmastonmuutos, globaali väestönkasvu tai ympäristön saastuminen saattavat kaikki tuntua ylitsepääsemättömän vaikeilta haasteilta. On kuitenkin tärkeää nähdä toivoa tulevaisuudessa, ja hahmottaa, miten voimme omassa roolisamme ja arjessamme vaikuttaa siihen, että tulevaisuus olisi mahdollisimman hyvä meille kaikille. Mustavalkoista ajattelua olisi megatrendienkin suhteen syytä välttää. Esimerkiksi kaupungistuminen ei tarkoita sitä, että kaikki asuisivat kaupungissa. Tai teknologian sulautuminen kaikkeen ei tarkoita sitä, että kaikki nykytyöt olisivat kaatoamassa. Meillä kaikilla on omat oletuksemme, mitä megatrendit tulevat tarkoittamaan tulevaisuutemme kannalta. Omia ajatuksia on kuitenkin syytä haastaa muiden ihmisten näkökulmilla. Verkostomaisilla ja vuorovaikutteisilla toimintamalleilla tulee olemaan yhä tärkeämpi rooli tulevaisuuden rakentamisessa. (Dufva 2020, 29, 58.)

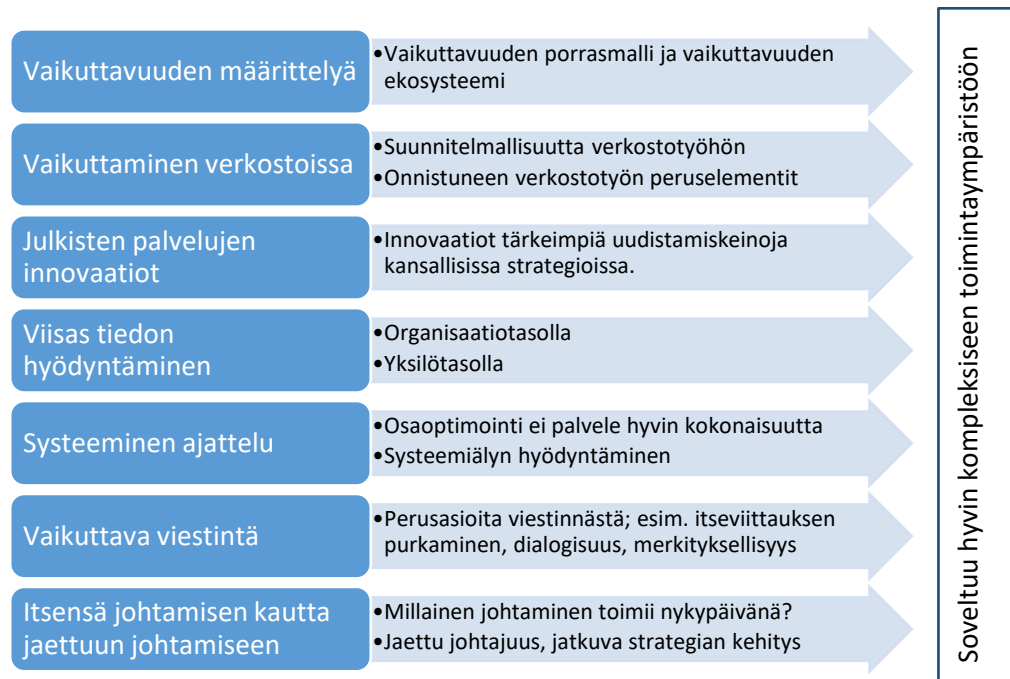
Megatrendien lisäksi on syytä tiedostaa myös heikkojen signaalien olemassaolo, ja pyrkiä havainnoimaan näitä signaaleja ympäristöstään. Tällöin on mahdollista jo melko hyvin sopeuttaa omaa toimintaansa tässä alati muuttuvassa kompleksisessä toimintaympäristössä.

Heikko signaali on muutoksen ensimmäinen merkki, ja sitä voisi kuvailla sanoilla yllätyksellinen, uusi, innovaatio, outo, ensimmäinen tai vaikkapa pilotti. Monesti se saattaa herättää negatiivisia tunteita, koska heikko signaali murtaa tuttuja ja juurtuneita ajattelumalleja. Yksittäinen heikko signaali ei kuitenkaan kerro tulevista trendeistä vielä mitään, eikä yksittäisellä heikolla signaalilla ole sinällään mitään arvoa. Mutta jos organisaatio pyrkii keräämään heikkoja signaaleja ympäristöstään, ja osaa arvottaa sekä analysoida signaaleja, niin organisaatiolla voi olla käsissään palanen menestyksekkäästä strategiasta. Elina Hiltunen vertaa kirjassaan ”Mitä tulevaisuuden asiakas haluaa, trendit ja ilmiöt” heikkoja signaaleja palapelin palaan. Jos sinulla on palapelistä käsissäsi vain yksi pala, et näe vielä mitään kokonaisuudesta. Mutta kun samanlaisia paloja alkaa samasta ilmiöstä olemaan enemmän, voit kyetä hahmottamaan millainen kuva paloista muodostuu. Mikäli organisaatio haluaa hyödyntää heikkojen signaalien antamaa informaatiota, kannattaa organisaatiossa työskentelevien ihmisten heterogeenisyyttä käyttää hyödyksi. Jokainen organisaation asiantuntija on nimittäin paljon muutakin kuin mitä hänen tittelinsä kertoo. Osa asiantuntijoista on pienten lasten vanhempia, osa huolehtii ikääntyneistä vanhemmistaan, toinen opiskelee harrastuksenaan, ja joku voi olla lähtöisin täysin toisenlaisesta kulttuurista. Jokainen heistä katsoo maailmaa omien kokemustensa ja näkemystensä kautta, ja bongaa näin ollen siis myös eri signaaleja ympäröivästä maailmasta. (Hiltunen 2017, 64-68.)

4 Vaikuttavia toimintatapoja kompleksisessa toimintaympäristössä

Luvussa kolme käytiin läpi ympäristöterveydenhuollon toimintaympäristöön vaikuttavia ilmiöitä ja asioita. Seuraavaksi nostetaan esiin toimintatapoja, joita hyödyntämällä voi menestyä paremmin kompleksisessa toimintaympäristössä. Koska tämän opinnäytetyön tarkoituksena on muun muassa löytää vaikuttavia toimintatapoja tarkastustoiminnan ja näytteenoton rinnalle ympäristöterveydenhuollon hyödynnettäväksi, lähdetään aluksi liikkeelle vaikuttavuuden määrittelystä. Tämän jälkeen käydään läpi teoriaa kompleksisessa toimintaympäristössä toimivista vaikuttamisen keinoista. Teoriaan on valittu sellaisia aiheita, että ne auttaisivat jokaista työntekijää organisaation jokaisella tasolla toimimaan vaikuttavammin, ja erottamaan oleelliset

pienet vaikuttavimmat teot omassa roolissaan. Se, miten laadukkaasti nämä vaikuttamisen eri keinot osataan yksilötasolla ja organisaatiossa ottaa käyttöön, on aivan oleellinen kysymys organisaation vaikuttavuutta pohdittaessa. Laadun määrittämiseen, todentamiseen ja mittaamiseen ei kuitenkaan tässä teoriaosuudessa perehdytty syvällisesti aiheen laajuuden vuoksi. Kuviossa 5 on tiivistetty luvun 4 asiakokonaisuudet.



Kuvio 5. Vaikutuskeinot ja vaikuttaminen kompleksisessa toimintaympäristössä

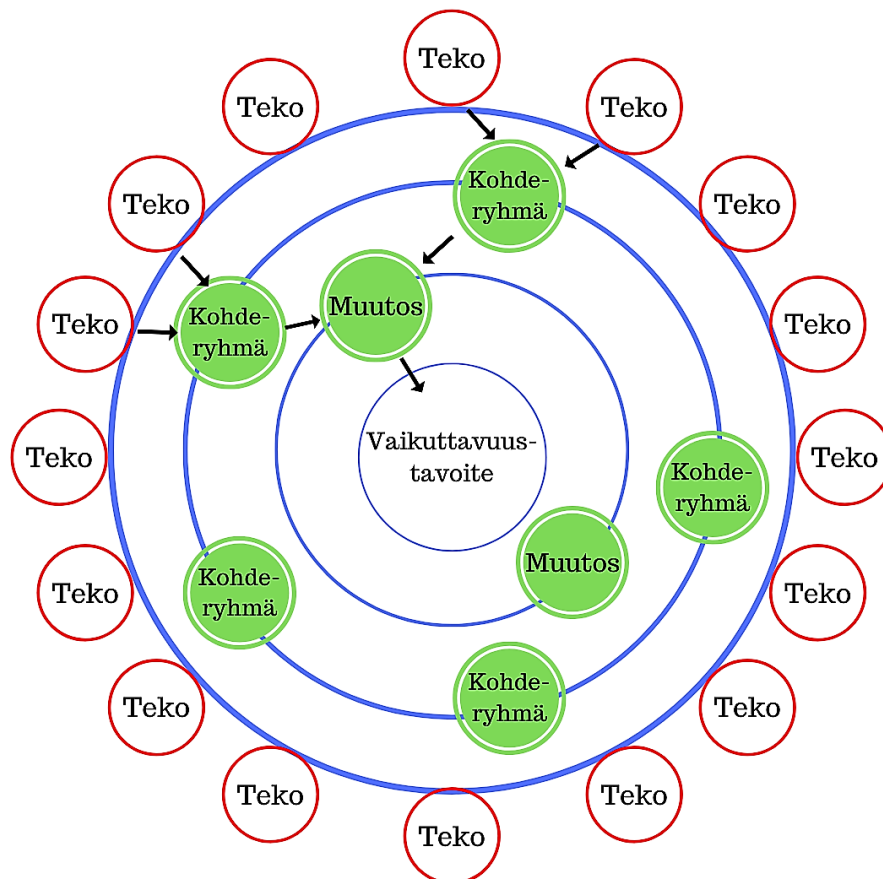
4.1 Vaikuttavuuden määrittelyä

Sitran tulevaisuussanasto määrittelee vaikuttavuuden seuraavalla tavalla:

Yhteiskunnassa tavoiteltu laaja muutos pitkällä aikajänteellä. Vaikuttavuudella voidaan tarkoittaa myös erityisesti toiminnalla tavoiteltavaa myönteistä kehitystä eli yhteiskunnallista hyötyä. Vaikuttavuus syntyy tyypillisesti useiden eri toimijoiden ja tekemisen tuloksena. Muutos voi olla määrällistä ja mitattavaa sekä laadullista ja havaittavaa. (Tulevaisuussanasto 2020.)

On kuitenkin tärkeää ymmärtää, ettei vaikuttavuudelle ole olemassa yhtä lopullista määritelmää. Suomessa vaikuttavuutta ilmennetään usein vaikutusketjun kautta. Vaikutusketju kuvataan usein portaikkona. Siinä alimmalla portaalla on panos, joka kuvaa käytettyjä resursseja. Toisella portaalla on tuotos, eli teot, joita käytetyillä resursseilla on saatu aikaiseksi. Kolmannella portaalla on varsinaiset tekojen vaikutukset, joilla kuvataan varsinaisia muutoksia ihmisissä tai rakenteissa. Ylimmällä portaalla on lopulta itse vaikuttavuus. (Heliskoski, Humala, Kopola, Tonteri & Tykkyläinen 2018, 5.)

Suuriin yhteiskunnallisiin hyötyihin tähtäävää vaikuttavuutta voidaan vaikuttavuusketjun sijaan tarkastella myös vaikuttavuuden ekosysteeminä (ks. kuvio 6). Ekosysteemitarkastelussa tulee selkeämmin ilmi yhteiskunnallisen vaikuttavuuden syntyvän useiden eri toimijoiden useista eri teoista. Ekosysteemitarkastelu tuo siis selkeämmin esille yhteistyön merkityksen, kun tavoitellaan suurta positiivista yhteiskunnallista vaikuttavuutta. Positiivisen muutoksen aikaansaaminen kohti vaikuttavuustavoitetta vaatii yleensä useiden eri kohderyhmien aktivoitumista. (Heliskoski ym. 2018, 6-7.)



Kuvio 6. Vaikuttavuuden ekosysteemi (Heliskoski ym. 2018, 6-7).

4.2 Vaikuttaminen verkostoissa

Kompleksisessa maailmassa, jossa kohtaamme yhä viheliäisempiä ongelmia, tarvitaan hierarkkisen organisoitumisen rinnalle uudenlaisia tapoja organisoitua. Hierarkiat ja markkinat toimivat hyvin tietyissä tilanteissa, mutta systeemisissä muutostilanteissa ja ilmiölähtöisessä asioiden käsittelyssä ne eivät toimi parhaalla mahdollisella tavalla. Hierarkkisissa organisaatioissa saattaa kuulla usein sanottavan ”ei kuulu minun työtehtäviini”, kun vastaan tulee ongelma, jota ei kyetäkään ratkaisemaan olemassa olevien ohjeiden ja sopimusten puitteissa. Tällöin saattaa tapahtua asiakkaan luukulta luukulle pompottelua, ja ongelma voi jäädä kokonaan ratkaisematta. Hierarkkinen tapa tehdä työtä on tehokas tietyissä rutiininomaisissa tilanteissa, mutta asiakkaan tarpeiden ja ympäristön muuttuessa, hierarkkisen organisaation tehokkuus häviää. Verkostot pystyvät vastaamaan kokonaisvaltaisiin muutostilanteisiin ja kompleksisiin ongelmiin paremmin. On kuitenkin tärkeää edelleen ymmärtää, että tarvitsemme sekä markkinoita, hierarkioita että verkostoja, pitää vain tiedostaa, milloin tietty tapa toimia on paras mahdollinen. (Järvensivu 2019, 37-48.)

Verkoston määrittely

Järvensivu (2019) määrittelee verkostotyön seuraavanlaisesti: ”Verkostotyö on autonomisten toimijoiden välistä vastavuoroista ja pitkään jatkuvaa luottamukseen perustuvaa yhteistyötä”. Verkostotyössä vastavuoroisuus ei perustu ostajan tai myyjän väliseen hankintasopimukseen (kuten markkinoilla) tai työsopimukseen (kuten hierarkioissa). Autonomisuudella puolestaan tarkoitetaan sitä, että verkostotyöhön sitoutuneet toimijat ovat vapaita päätöksentekijöitä, jotka valitsevat itse omat tavoitteensa ja prioriteettinsa. Toimijat päättävät itse, mihin verkostoihin osallistuvat ja millä tavalla. Verkostotyössä eivät siis päde samat lainalaisuudet kuin hierarkioissa ja markkinoilla. Verkostotyö on luottamukseen perustuvaa yhteistyötä. (Järvensivu 2019, 37.)

Verkostoja voidaan määritellä eri tavoin, esimerkiksi sen mukaan mikä verkoston tarkoitus, rakenne tai toiminnan luonne on. Verkoston tarkoitus voi olla esimerkiksi pal-

veluinnovaatioiden tuottaminen ja yhteiskehittäminen, tai ne voivat olla luonteeltaan vaihdantasuhteisiin perustuvia, kuten usein yritysverkostot. (Verkostojohtamisen opas 2019, 13.)

Makroverkostot ovat todella laajoja, laajempia kuin edellä kuvatut verkostot. Makroverkostoista on ryhdytty käyttämään termiä ekosysteemi. Ekosysteemi on tuttu termi biologiasta, ja esimerkiksi maapallo on valtava ekosysteemi. Biologiassa ekosysteemi voi olla myös melko pieni käsittäen vain tietyn lammen ekosysteemin. Ekosysteemiä käsitettä on ryhdytty käyttämään paljon myös liiketoiminnassa. Liiketoimintaekosysteemi voidaan määritellä omavaraiseksi ja jatkuvasti itseään uudistavaksi monista eri organisaatioista koostuvaksi taloudelliseksi yhteisöksi. Ekosysteemit nähdään laajoina makroverkostoina, eli monista eri verkostoista koostuvina systeemeinä. Ekosysteemi on periaatteessa rajaton, ja tapahtumia ei voi kuvata lineaarisesti syy-seuraussuhteina. Ekosysteemin toimintaa pitää ymmärtää kokonaisvaltaisesti, ja siellä menestyksekkäästi toimiminen ei voi perustua ainoastaan rationaaliseen ajatteluun, vaan tarvitaan kokonaisuuksien hahmottamista ja älykästä intuition käyttöä. (Sydänmaanlakka 2012, 94-96.)

Monenlaisia verkostoja

Koska verkostoilla on erilaisia tavoitteita, edellyttävät ne myös erilaisten toimintatapojen hallintaa. Esimerkiksi usein melko hajallaan olevat ja laajat uuden tiedon ja menetelmien keksimiseen keskittyvät innovaatioverkostot vaativat erilaista otetta kuin tiettyä tavoitetta varten olemassa oleva sisäinen verkosto. (Palveluverkostojen kehittämisen työkirja, s. 9-10.)

Verkostatutkimusta on tehty paljon monista toisiaan täydentävistä mutta keskenään jännitteisistäkin näkökulmista:

- politiikkaverkostot
- innovaatioverkostot
- strategiset verkostot
- julkishallinnon verkostot
- sosiaaliset verkostot
- yrittäjäverkostot
- teollisten verkostojen tutkimus
- tuotantoketjut- ja verkostot
- jne

Eri tutkimusnäkökulmien väliltä on löydettävissä mielenkiintoinen erimielisyys. Esi-merkiksi teollisten verkostojen tutkimuksen perusteella on esitetty jyrkkä väite siitä, että verkostoja ei pidä johtaa, koska silloin ne eivät enää oikeastaan edes ole verkostoja. Strategisten verkostojen, ja innovaatio- ja tuotantoverkostojen tutkimuksissa on oltu sitä mieltä, että verkostoja pitää johtaa, muuten ne lakkaavat tuottamasta arvoa. Järvensivun mielestä olennaisinta on varsinaisen verkostotyön arjessa pohtia, millaista johtamista kulloinkin tarvitaan, jos tarvitaan. Joskus verkoston itseohjautuvuus on oikea tapa. (Järvensivu 2019, 21-28.)

Suunnitelmallisuutta verkostotyöhön

Verkostomaisen organisoitumisen hyödyt ovat erittäin selviä. Vaikuttava ja tuloksellinen verkostotyö vaatii verkostotyön osaamista ja suunnitelmallisuutta. Muutoin verkostotyöhön käytetty resurssi voi valua hukkaan. Organisaation verkostosuhteita voi analysoida ja niitä voi pyrkiä systemaattisesti kehittämään. ”Verkostoa ja verkostoitumista aktiivisesti johtamalla voidaan kuitenkin ratkaisevasti vaikuttaa siihen, millaista lisäarvoa verkosto jäsenilleen ja sidosryhmilleen tuottaa.” (Verkostojohtamisen opas 2019, 9.)

Nykyaikana useimmat vastaavat myöntävästi, kun heiltä kysytään tekevätkö he töitä verkostoissa. Mutta kysyttäessä heiltä verkostotyön määritelmää tai suunnitelmallisen verkostotyön peruspilareita, ei niitä osata kovin hyvin yleensä kertoa.

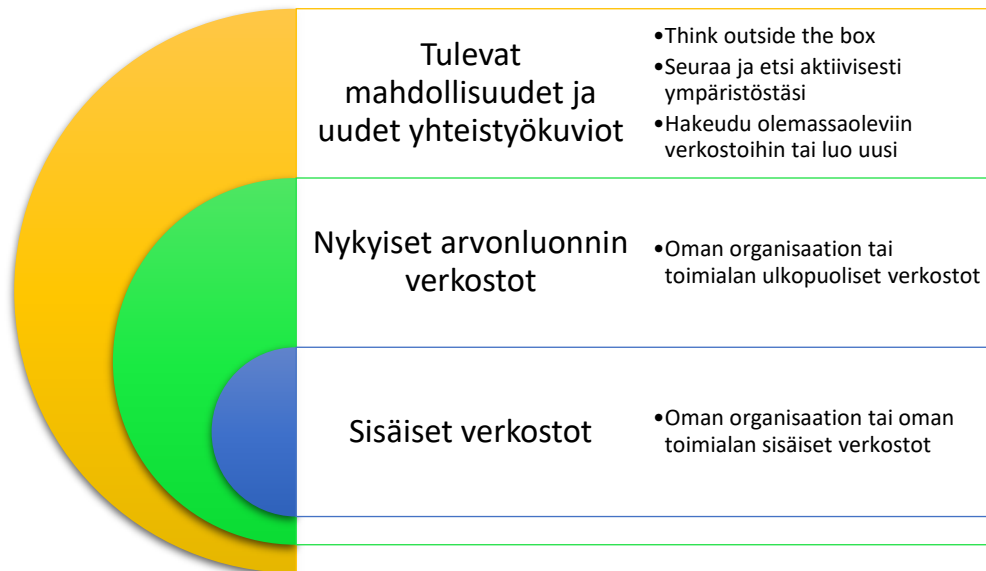
Menetelmiä, joita voidaan käyttää omien verkostosuhteiden ja –tavoitteiden jäsentämiseen, on havainnollistettu tyypistetysti kuviossa 7 ja tekstiosuudessa kuvan jälkeen. Laajemmin menetelmät on kuvattu Yritysverkoston strategisen kehittämisen työkirjan luvussa 2.



Kuvio 7. Menetelmät verkostosuhteiden ja -tavoitteiden jäsentämiseen

Organisaation kannattaa laatia itselleen verkostoportfolio. Verkostoportfoliosta on helpompi hahmottaa, kuinka laajassa organisaatioiden ja ihmisten muodostamassa verkostossa organisaatio toimii nykyhetkellä ja millaisissa verkostoissa kannattaisi toimia tulevaisuudessa, jotta organisaation toiminta palvelisi olemassa olevaa strategiaa ja visiota mahdollisimman hyvin. (Valkokari, Hakanen & Airola 2007, 27-28.)

Ympäristöterveydenhuollon osalta pohdinnanarvoista on erityisesti, millaisissa verkostoissa tehokkaasti toimimalla pystyttäisiin ennaltaehkäisemään elinympäristöstä aiheutuvia terveyshaittoja mahdollisimman hyvin. Kuviossa 8 on esitetty esimerkki, millä tavoin verkostoportfoliota voi ryhtyä rakentamaan. Tapoja on olemassa paljon muitakin. Esimerkiksi voi olla tarpeellista pohtia oman toimialan tai organisaation sisäisiä verkostoja ja tietysti nykyisiä oman toimialan ulkopuolisia verkostoja. Lisäksi pitäisi pystyä näkemään tulevia yhteistyökuvioita ja mahdollisuuksia.



Kuvio 8. Nykyisten ja tulevien verkostojen portfolio

Verkostoportfoliota tarkastelemalla voi paremmin nähdä millaisia yhteyksiä verkostoissa toimivilla toimijoilla on. Yhteydet voidaan määritellä neljään eri kategoriaan:

- hyvälaatuinen vahva yhteys
- heikkolaatuinen vahva yhteys
- hyvänlaatuinen heikko yhteys
- heikkolaatuinen heikko yhteys

Hyvänlaatuinen vahva yhteys voi olla esimerkiksi sellaista, että luottamuksellista yhteistyötä tehdään usein ja tietoa jaetaan paljon. Heikkolaatuinen vahva yhteys puolestaan on sellaista, että yhteistyötä tehdään paljon, mutta toimijoiden välillä ei ole luottamusta ja tietoa todennäköisesti pimitetään puolin ja toisin. Hyvänlaatuinen heikko yhteys voi olla esimerkiksi sellainen, että henkilöt kohtaavat toisiaan vain satunnaisesti seminaareissa, mutta jakavat keskenään tietoa hyvinkin luottamuksellisesti. Huonolaatuisessa heikossa yhteydestä voi olla kyse esimerkiksi silloin, kun kollegat tapaavat satunnaisesti koulutuksessa ja vaihtavat keskenään tyhjänpäiväistä tietoa. Näiden erilaisten yhteyksien hahmottamisen lisäksi on tärkeää ymmärtää, missä verkoston aukot piilevät. Millaisiin verkostoihin pitäisi olla yhteyksiä, mutta ei ole? Näiden aukkojen sekä heikkojen ja vahvojen yhteyksien hahmottaminen on tär-

keää verkostojohdamisen näkökulmasta. Heikkojen ja vahvojen yhteyksien suunnitelmallinen kehittäminen ja aukkojen kurominen umpeen oikeissa paikoissa, uudistaa verkostoa ja edistää verkoston uudistumista. (Verkostojen johtaminen, 181-183.)

Verkstoroolien pohdinnan avulla tunnistetaan, millaisissa rooleissa organisaatio ja sen henkilöstö toimivat eri verkostoissa ja missä rooleissa ollaan vahvimmillaan. Lisäksi on hyvä arvioida, mitä nykyisiä rooleja olisi syytä vahvistaa ja millaisia uusia rooleja kannattaisi tavoitella kilpailukyvyn parantamiseksi ja verkoston tarpeisiin vastaimiseksi. Myös uusiin rooleihin kannattaa pyrkiä, ja yksilön pitäisi pystyä tilanteen niin vaatiessa myös vaihtamaan rooliaan. (Valkokari, Hakanen & Airola 2007, 31.)

Laajennettu osaamiskartan avulla voidaan ilmentää organisaation ydiosaamiset ja listauksen tarvittavista uusista osaamisista. Tässä yhteydessä on tärkeää pohtia mm. seuraavia kysymyksiä:

- Mikä muu osaaminen (ydiosaamisten lisäksi) on tärkeää organisaation tulevaisuuden menestyksen kannalta?
- Tuleeko asiakkaan tai verkostojen kautta painetta kehittää tai uudelleen suunnata osaamisiamme?
- Mitä täydentävää osaamista verkostoista on tarve hankkia?

Laajan verkoston hallinta on oma kyvykkyytensä. Esimerkiksi verkostojen rajapinnoissa tehtävä työ vaatii työntekijöiltä yhä enemmän joustavuutta ja kykyä itsensä ja oman työnsä johtamiseen. Tällainen verkostojen rajapinnoilla tehtävien töiden hoitaminen vaatii monenlaista ”perusosaamista”. Hyviä yhteistyö- ja viestintätaitoja, empatiaa, muutoksen sietämistä ja epäonnistumistenkin sietämistä. Itseohjautuvuuteen on syytä kannustaa ja valmentaa työntekijöitä. (Valkokari ym. 2014, 45-46.)

Verkostotaktiikalla kuvataan organisaation verkostoitumisen tavoitteet ja keinot, joilla se yrittää saavuttaa nämä tavoitteet. Menetelmällä määritetään keskeiset kumppanit ja se, minkä tyyppistä ja miten syvää yhteistyötä heidän kanssaan olisi tarkoituksenmukaista tehdä. Tuloksena nimetään ryhmä yhteistyökumppaneita, jotka tukevat mahdollisimman hyvin organisaation omaa verkostotaktiikkaa. (Valkokari ym. 2007, 36.)

Uuden verkoston kokoaminen

Edellä kuvattujen omien verkostosuhteiden ja –tavoitteiden jäsentämiseen hyödynnettävien keinojen avulla kyetään paremmin hahmottamaan, onko jo olemassa sellaisia verkostoja, joihin olisi luontevaa liittyä mutta joissa ei vielä syystä tai toisesta olla mukana. Tämän lisäksi edellä mainittujen keinojen avulla voidaan nähdä myös paremmin, kannattaako ryhtyä uuden verkoston kokoamiseen.

Mikäli uuden verkoston kokoamiselle nähdään tarvetta, on syytä tiedostaa onnistuneen verkostotyön tärkeimmät elementit. Onnistuneen verkostotyön elementtejä on eri tutkimuksissa listattu jopa satoja. Järvensivu nostaa tärkeimmiksi luottamuksen, sitoutumisen ja tuntemisen. Nämä kolme ovat ehdoton edellytys, jotta löydetään yhteiset tavoitteet. Verkostotyötä tarvitaan eniten juuri silloin, kun yhteisten tavoitteiden löytäminen ja win-win tilanteet tuntuvat etäiselle. Esimerkiksi viheliäiset ongelmat koostuvat usein niin monitahoisista tekijöistä, että ongelman ratkaisemiseen tarvittavien osapuolten intressit ovat hyvin kaukana toisiaan ja saatetaan ajatella, että yhteistyölle ei ole edellytyksiä siksi koska intressit eivät kohta. Tällöin tarvitaan luottamusta, tuntemista ja sitoutumista, jotta yhteiset tavoitteet löydetäisiin. Luottamus ja sitoutuminen verkostotyöhön ei kuitenkaan synny itsestään. Ja tunnemmeko me useinkaan riittävän hyvin verkostoissamme tapaamiamme henkilöitä? Näiden tekijöiden vahvistamiseen käytetty aika saa verkostotyön kukoistamaan. (Järvensivu 2019, 60-62.)

Tärkeimpien elementtien vahvistamisen lisäksi tulee uutta verkostoa kootessa kiinnittää huomiota verkoston ja niiden johtamisen eri kehitysvaiheisiin. Järvensivu (2019, 141) nostaa esille neljä perusvaihetta, jotka ilmenevät yleensä vaiheittain.

Ensimmäisessä vaiheessa kootaan verkosto. Järvensivu korostaa, ettei verkostoa pidä koota toisten puolesta vaan yhdessä muiden kanssa ja toisten mielipiteitä kuunnellen. On tärkeää pyrkiä kartoittamaan kaikki ne (henkilöt, ryhmät, yksiköt, organisaatiot jne.), jotka liittyvät tulevan verkoston käsittelemään haasteeseen. Useimmissa tapauksissa avoimuus on tärkeää, kun kootaan verkostoa mutta joissakin tapauksissa voi olla hyvä lähteä liikkeelle hieman suljetummin. (Järvensivu 2019, 141-142.)

Toisessa vaiheessa on tärkeää sopia verkoston yhteisistä tavoitteista ja toimintatavoista. Tämä on erittäin tärkeä vaihe, koska toimijoilla voi olla hyvin erilaisia näkemyksiä verkoston tavoitteista ja usein eri aloilla toimivat henkilöt puhuvat keskenään

”eri kieltä” ja lisäksi käytettävissä olevaa työaikaa joudutaan priorisoimaan hyvin tarkasti kaikkialla. Yhteisen ja kaikkia osapuolia hyödyttävien ja miellyttävien tavoitteiden ja toimintatapojen löytyminen edesauttaa siihen, että verkostoon osallistuvien toimijoiden on helpompi perustella omassa organisaatiossaan muille, miksi verkostotyöhön on tärkeää käyttää aikaa. ”Hyvä verkoston tavoite on riittävän konkreettinen ja rajattu, jotta se ohjaa ja innostaa osallistujia, mutta silti riittävän abstrakti ja avoin, ettei se rajoita näkökulmia, toimijoita tai oppimista.” (Järvensivu 2019, 147-150.)

Kolmannessa vaiheessa tehdään konkreettisia toimenpiteitä verkoston tavoitteiden toteuttamiseksi. Hyvin suunniteltu on puoliksi tehty, mutta verkostotyön alkuvaiheessa on usein tärkeämpää panostaa toimintaan. Eli ei jämähdetä liialliseen suunnitteluun vaan suunnitellaan juuri sen verran kuin on tarpeen ja toimitaan nopeasti, kokeilevasti. Kokeilut kerryttävät yhteistä ymmärrystä ja innostavat osallistujia usein enemmän kuin suunnittelupöydän ääressä istuminen. Kun toimenpiteitä on tehty, pitää toimenpiteiden toimivuutta ja onnistumista arvioida ja tämän jälkeen vielä tarkistaa. Tämän syklin jälkeen (suunnittelu, toiminta, arviointi, tarkistus) pyörähtää uusi kierros käyntiin. Ensimmäisen syklin jälkeen verkosto on jo saanut jotain konkreettista aikaiseksi ja toisen kierroksen alkaessa on toiminnan suunnittelukin hedelmällisempää eri toimijoiden kesken. (Järvensivu 2019, 164-167.)

Neljännessä vaiheessa tehdään verkoston vaikutusten arviointia ja levittämistä. Voi olla niin, että verkosto on omasta mielestään onnistunut tehtävässään hyvin ja saanut aikaiseksi hyviä työkaluja ratkaistavissa olleen haasteen ratkaisemiseksi. Mutta tämä ei kuitenkaan tarkoita sitä, että verkosto olisi onnistunut ulkoisten arviointikriteerien perusteella. Verkoston ulkopuoliset toimijat eivät kenties ole kuulleetkaan koko verkostosta, saati sen aikaansaamista tuotoksista. Mitä tällaisessa tilanteessa on tehtävissä? Ensin on syytä pohtia voiko verkoston aikaansaannoksia tuotteistaa ja myydä markkinoilla? Tai voiko ratkaisua levittää hierarkkisesti? Jos ei, niin pitää jatkaa verkostoitumista. Eli mukaan verkostotyöhön houkutellaan sellaisia toimijoita, jotka voivat auttaa ratkaisujen levittämisen ja juurruttamistyössä. (Järvensivu 2019, 168-172.)

4.3 Innovaatiokyvyyden lisääminen

Koska verkostoyhteiskunnassa muutos on pysyvää ja tulevaisuus yllätyksiä täynnä sekä ratkottavinamme on kaiken aikaa muuntautuvia pirullisia ongelmia, joihin ei ole olemassa yhtä ja oikeaa ratkaisua, tarvitaan jatkuvaa toimintatapojen kehitystä ja monenlaisia innovaatioita.

On epäselvää, millä hallinnon tasoilla – ylikansallisesti, valtionhallinnossa, aluehallinnossa vai paikallishallinnossa – ilkeitä ongelmia ratkotaan ja missä kehitetään toimivimmat keinot niiden vaikutusten vähentämiseen tai eliminoimiseen kokonaan. Oma käsityksemme on, että paikallisesti tehdyillä ratkaisuilla voi olla suuri merkitys koko hallinnolle – sen kaikille tasoille. Ongelmien tunnistaminen ja toimivien ratkaisujen kehittäminen ja kokeileminen onnistuvat todennäköisesti paikallishallinnossa paremmin kuin esimerkiksi valtionhallinnossa. (Virtanen & Stenvall 2014, 57.)

Julkisiin palveluihin kohdistuvat innovaatiot on nostettu tärkeimmiksi uudistamiskeinoiksi kansallisissa strategioissa. Julkisen sektorin innovointiin ei kuitenkaan ole edelleenkään kovin otollista maaperää. Esimerkiksi kansalaisilla on lakisääteinen oikeus yhdenvertaisiin palveluihin, mikä on tietysti lähtökohtaisesti hyvä asia mutta tarjoaa innovoinnille heikot lähtökohdat. (Jyrämä & Mattelmäki 2015, 32-33.)

Innovointikyvyyden parantamiseksi julkisen sektorin toimintamalleja pitää uudistaa. Innovoinnista pitäisi tulla jokapäiväinen osa toimintaa ja nykyjärjestelmillä se ei ole kovin helppoa. Monissa kuntaorganisaatioissa ollaan vielä kaukana siitä, että innovointi olisi osa luonnollista ja jokapäiväistä toimintaa. Innovaatiokyvyyden nostamiseen on Suomessa hyödynnetty ulkoisten innovaatiokeskusten (kuten vaikkapa Sitran Helsinki desing Lab) osaamista, mutta tällainen ulkoinen kehittäminen jää usein pinnalliseksi ja kertaluontoiseksi hankkeeksi julkisessa organisaatiossa. (Jyrämä & Mattelmäki 2015, 32-33.)

Verkostoissa tapahtuva monen eri näkökulman huomioiva työtapo on yleensä tie menestyksekkääseen innovointiin. Etenkin kuntasektorilla juuri tämä verkostomainen työtapo tulee nähdä tienä kohti parempia palveluja ja palveluinnovaatioita. Erilaisissa verkostoissa olevan tiedon ja potentiaalin hyödyntämistä tulisi lisätä. Verkostoissa

olevien käyttäjien, työntekijöiden ja sidosryhmien tietämyksen tehokkaampi hyödyntäminen avaa uusia mahdollisuuksia julkisen sektorin kehittämiseen. (Jyrämä & Mattelmäki 2015, 36.)

Julkisen sektorin verkostot ovat hyvin laajat, näissä verkostoissa olevien laajaa asiantuntemusta omaavien ihmisten osallistaminen kuntien innovointiprosessiin on avain menestykseen. Se, miksi nykyään osallistamisesta puhutaan ja kirjoitetaan niin paljon, liittyy juurikin siihen, että ihmisillä on yleensä yhdestä ja samasta asiasta hyvin eriäviä näkemyksiä. Osallistava verkostoja hyödyntävä toimintatapa mahdollistaa näiden eriävien näkemysten hyödyntämisen. Jokainen asiantuntija katsoo samaa ongelmaa aina omasta näkökulmastaan, yhdistämällä nämä erilaisten asiantuntijoiden näkemykset, saadaan parempia ongelmanratkaisuja ja palveluja aikaiseksi. Jos katsoo asiaa jo pelkästään julkisen organisaation sisäisten verkostojen kautta, voi nähdä, että verkostomainen työskentelytapa voi olla vaikeaa jopa julkisen organisaation sisällä, koska organisaation eri ammattikunnilla on niin erilaiset tavoitteet ja erilainen kieli. Esimerkiksi kuntien teknisen puolen ja terveydenhuollon voi olla vaikeaa päästä samalle aaltopituudelle. Julkisen organisaation hierarkkinen ja byrokraattinen malli ei edesauta verkostomaista työtapaa. Positiivista kuitenkin on, että organisaation menestys pohjautuu enimmäkseen ihmisten kykyyn toimia keskenään. Yksittäisillä eri aloja edustavilla asiantuntijoilla voi olla merkittävä rooli verkostomaisen työtavan lisäämiseen. (Jyrämä & Mattelmäki 2015, 54-56.)

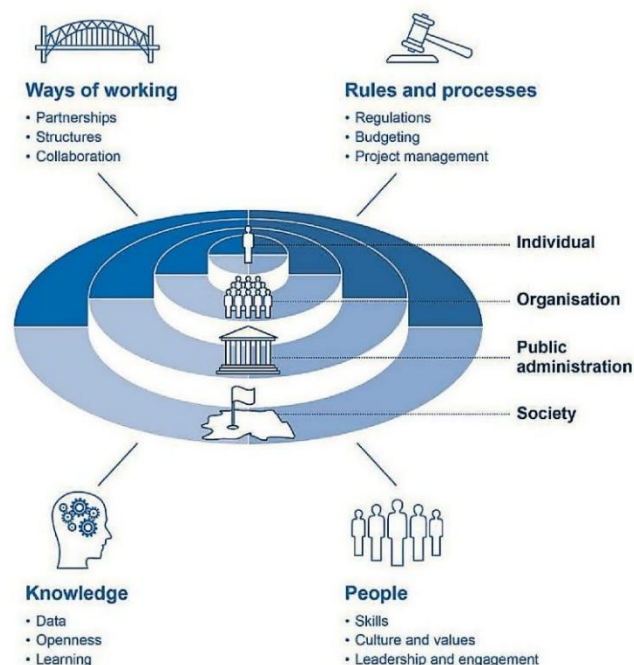
Kuten kappaleessa 4.2 todettiin, verkostotyö vaatii monenlaista osaamista ja suunnitelmallisuutta. Verkostojohtamisen keinojen lisäksi innovointia verkostoissa voidaan vauhdittaa yhteissuunnittelun ja palvelumuotoilun keinoilla (Jyrämä & Mattelmäki 2015, 54). Palvelumuotoilua on verrattu ”sanakirjaan”, joka auttaa eri ammattikuntien edustajia pääsemään yhteisymmärrykseen, puhumaan samaa kieltä (Jyrämä & Mattelmäki 2015, 39).

Julkinen sektori ja yritykset ovat täynnä toistaan motivoituneempia asiantuntijoita. Tämänkaltaisessa toimintaympäristössä ei pitäisi olla varaa ylhäältä alas ohjautuvaan kehittämiseen. Julkisen sektorin henkilökuntaan sitoutunut niin sanottu hiljainen tieto on riittämättömästi hyödynnetty resurssi Suomessa. Julkinen taho on

vähitellen ottamassa verkostomaista työskentelytapaa ja palvelumuotoilua omakseen, mikä edesauttaa tämän henkilöstöön sitoutuneen valtavan tietomäärän hyödyntämistä. (Jyrämä & Mattelmäki 2015, 37).

Jotta julkisen sektorin innovaatiokyvyyden lisäämistä ei pohdittaisi liian suppeasti, on hyvä ymmärtää innovaatiokyvyyden lisäämisen olevan sidoksissa niin yksilöta-son valintoihin kuin koko organisaation tai julkisen sektorin ja yhteiskunnan valintoihin. Julkisen sektorin innovointiin vaikuttavaa ympäristöä on havainnollistettu kuviossa 9.

Figure 1. The Environment for Public Sector Innovation



Kuvio 9. Ympäristö julkisen sektorin innovaatioille (The Innovation Imperative... 2015.)

On tärkeää, että julkisella sektorilla jo toimivilla asiantuntijoilla ja organisaatioilla on oikeanlaiset taidot toimia kehitysmielisesti ja innovaatiokyvykkyyttä lisäävästi. Kuvassa 9 on havainnollistettu näitä innovointikyvykkyys-teen tarvittavia organisaatioiden, yksilöiden ja koko yhteiskunnan taitoja. (The Innovation Imperative... 2015.)

4.4 Viisas tiedon hyödyntäminen organisaatiossa

Yhä vain monimutkaistuvassa maailmassa, jossa tieto lisääntyy jatkuvasti, on julkisen sektorin kyettävä tekemään oikeaan tietoon perustuvia päätöksiä. Oikeaa tietoa pyrittiin määrittelemään jo aiemmin kappaleessa 3.1. Julkisella sektorilla on suuri rooli oikean tiedon tuottajina ja hyödyntäjinä.

Siihen, miten tietoa vastaanotetaan ja osataan hyödyntää käytännössä, vaikuttaa neljä eri tekijää:

- Tiedon lähde (Mistä tieto saadaan ja miten se esitellään käyttäjilleen)
- Tiedon sisältö (Tiedon luotettavuus, sisältö ja tehokkuus)
- Tiedon levitystapa (Miten tietoa kuvaillaan, jäsennetään ja siirretään, tämä suoraan kytköksissä tiedon saavutettavuuteen ja esimerkiksi tiedon visualisointi voi olla hyvä keino lisätä tiedon leviämistä)
- Tiedon hyödyntämistaidot (avainasemassa tiedon käyttäjän lukeneisuus ja kyky käyttää tietoa)

Nämä tekijät tulisi ottaa huomioon, kun tietoa pyritään hyödyntämään organisaation sisällä tai sidosryhmissä. (Virtanen & Stenvall 2014, 96-104.)

Pohdinnan arvoista on, miten omassa organisaatiossasi on edistetty näitä tekijöitä ja onko näiden neljän tekijän huomioimisen jälkeen tieto siirtynyt käytäntöön? Onko organisaationne älykäs, oppiva organisaatio?

Tiedolla johtamisen kulttuuri

Tiedolla johtamisen kulttuuri on yksi keino edistää oikeaan tietoon perustuvan päätöksenteon toteutumista ja edesauttaa julkista sektoria oikean tiedon hyödyntäjinä ja tuottajina (#Tietokiri hankekuvaus 2017-2019).

Tiedolla johtamisessa on kyse siitä, kuinka organisaatio onnistuu tuottamaan tiedosta lisäarvoa kuntalaisille, yhdessä sidosryhmiensä kanssa. Nykymaailmassa tiedon hyödyntämistä tehdään yhä isommissa kokonaisuuksissa, tulevaisuudessa esimerkiksi ehkä maakunnan tasolla. Tietojohdamisessa ei kuitenkaan ole kyse pelkästään siitä, kuinka onnistutaan hyödyntämään moniin eri tietojärjestelmiin sitoutunutta dataa ja informaatiota paremmin päätöksenteossa vaan myös siitä, kuinka oikeissa päätöksissä tarvittavan tiedon laatu muuttuu, kun yhteiskunnan arvot muuttuvat. Esimer-

kiksi taloudellisuus ei ole enää useinkaan se ainoa ja vallitseva arvo, jota hyviltä päätöksiltä odotetaan. Päätösten pitäisi olla myös kestävää kehitystä tukevia ja vastuullisia monesta eri näkökulmasta katsottuna. Erilaisten organisaatioiden muodostamisessa verkostoissa hyvällä tietojohdamisella voidaan saada aikaiseksi kansalaisten kannattamien arvojen mukaisia tekoja, jotka esimerkiksi edistävät kestävää kehitystä. (Laiho-
nen 2018.)

Hyvää tietojohdamista tarvitaan organisaatiotasolla mutta tietojohdamisen pohtiminen vain organisaatiotasolla, johtaa osaoptimointiin ja saattaa aiheuttaa huonoja päätöksiä yhteiskunnan kokonaisuuden näkökulmasta. Eri organisaatioilla on erilaisia tiedontarpeita, koska organisaatioilla on erilaisia tavoitteita. Julkisen sektorin organisaatiot toimivat yhä useammin yhteistyössä yksityisen sektorin ja järjestöjen kanssa tuottaessaan parempia palveluja kansalaisille. Tällöin tarvittavan tiedon määrittely ei voi olla määritelty vain yhden organisaation näkökulmasta. Jokaisella organisaatiolla on omat tietovarantonsa ja näistä tiedoista pitäisi yhdessä saada aikaiseksi hyvään tietoon perustuvia koko yhteiskuntaa tukevia päätöksiä ja tekoja. (Laiho-
nen 2018.)

*Systemaattisesti läpi organisaation toteutettu todennettuun tietoon perustuva johtamis- ja toimintatapa muodostaa myös vahvan tiedolla johtamisen organisaatiokulttuurin. Tiedolla johtamiseen perustuva organisaatiokulttuuri systematisoi tiedon ja datan hyödyntämisen ja vahvistaa tiedon roolia kaikessa päätöksenteossa niin strategisella, taktisella kuin operatiivisellakin tasolla. (Laiho-
nen 2018.)*

Tarvitaan siis tiedolla johtamisen toimintakulttuuria, joka ei pysähdy ainoastaan organisaatiotasolle, vaan jatkuu organisaatioiden muodostamisessa verkostoissa.

Koska toimintaympäristössämme on yhä enemmän viheliäisiä ongelmia, on tiedolla johtamisen kulttuurin ymmärtäminen ja sen edistäminen entistäkin tärkeämpää. ”Viheliäisten ja kompleksisten ongelmien kohdalla on erityisen tärkeää tuoda yhteen tiedon eri lajeja, kuten tieteellistä tietoa, asiantuntijatietoa ja kokemustietoa.” (Jou-
silähti, Kolehmainen, Lonkila & Sorsa 2019, 5.)

Henkilöstön asiantuntemuksen arvostus

Tiedolla ja sen älykkäällä hyödyntämisellä on tulevaisuudessa yhä vain tärkeämpi rooli julkisten organisaatioiden menestymisen kannalta. Älykkään organisaation tavoitteiden ydin piilee siinä, että tehdään oikeita asioita oikealla tavalla, organisaatioon kytkeytynyt potentiaali hyödyntäen. Näiden tavoitteiden toteutuminen vaatii paljon tietoa taakseen. Organisaatioiden menestymisen kannalta oleellista on osata hyödyntää tietoa käytännössä parhaalla mahdollisella tavalla. Monien eri tutkimusten avulla on löydetty puutteita kuitenkin juuri siinä, etteivät julkiset organisaatiot pysty muuntamaan tietoa käytännön toimenpiteiksi ja jopa omalla henkilöstöllä olevaa tietoa ei kyetä tai haluta hyödyntää. Oman henkilöstön tietojen hyödyntämisen puutteellisuuksissa voi olla taustalla esimerkiksi se, ettei henkilöstön asiantuntemusta arvosteta. (Virtanen & Stenvall 2014, 102-105.)

Tiedonkeruujärjestelmät

Joskus voi olla myös niin, että henkilöstön tietojen hyödyntämättömyyden syynä voivat olla esimerkiksi huonot tiedonkeruujärjestelmät. Tiedon paljouden keskellä älykäs organisaatio osaa hyödyntää erilaisia tietoteknisiä mahdollisuuksia tiedon keräämiseen, jäsentämiseen, tulkitsemiseen ja jakamiseen ja tiedonlouhintaa kyetään tekemään myös ulkoisista tietoklustereista. Tiedonlouhinta on käytettävissä olevan tiedon analysointia ja sen hyödyntämistä käytännön toiminnassa. (Virtanen & Stenvall 2014, 105-108.)

Tekniset menetelmät voivat olla merkittävä mahdollisuus julkiselle sektorille. Tiedonkeruujärjestelmien suhteen olisi kuitenkin erityisen tärkeää osata tehdä sellaisia ratkaisuja, etteivät ne poissulje tulevaisuuden uusia teknisiä mahdollisuuksia. (Virtanen & Stenvall 2014, 106.)

Kognitiivinen ergonomia

Organisaatiot muodostuvat ihmisistä ja organisaatioissa työskentelevät työntekijät ovat yhä useammin ns. ”aivotyöläisiä”. Organisaation pitää pystyä tarjoamaan parhaat mahdolliset puitteet aivotyön tekemiseen. Ergonomiasta puhuttaessa ymmärretään usein sen tarkoittavan vain fyysisen työn ergonomiaa. Mutta aivan yhtälailla or-

ganisaation pitää nykyaikana panostaa hyvän kognitiivisen ergonomian toteutumiseen. Yhteisillä sopimuksilla ja esimiesten tuella voidaan sujuvoittaa aivotyöskentelyä. On tärkeää, että organisaation johto varmistaa aivotyöläisille puitteet, joissa tehokas ja terveellinen aivotyöskentely on mahdollista. (Aivotyötä tehdään yhdessä. n.d.)

4.5 Viisas tiedon hyödyntäminen yksilötasolla

Organisaatiolla on omat keinonsa lisätä oikean tiedon hyödyntämistä mutta niin on myös yksilöillä. Tähän kappaleeseen on koottu asioita, jotka tiedostamalla oikean tiedon hyödyntäminen yksilötasolla paranee.

Lähdekritiikki

Tiedon merkitystä haluttiin korostaa vuoden 2019 itsenäisyyspäivän vastaanotolla. Vastaanoton teemaksi oli valittu tieto ja yhteiskunnallinen keskustelu. Tietoa on saatavissa nykypäivänä enemmän kuin koskaan ja tieto on meille jokaiselle helposti saatavissa. Tämän meille jokaisen ulottuvilla olevan tiedon joukossa on paljon myös puolitotuksia ja suoranaisia valheita. Presidentti Niinistö piti itsenäisyyspäivän vastaanoton yhteydessä puheenvuoron, jossa hän toi esiin huolensa puolitotuksien ja jopa valehtelun suhteen. Lähdekritiikki saattaa monesti unohtua, kun olemme jatkuvat tietotulvan ympäröiminä. Niinistön mukaan tästä tulee vaikea paikka elää, jos maalittaminen ja valheet yleistyvät. Maalittaminen ei koske ainoastaan poliitikkoja vaan saattaa kohdistua keneen tahansa. Ikäviä maalittamisen esimerkkejä on tullut esille jopa koulumaailmasta. Lähdekritiikki on yhä tärkeämpi kansalaistaito nyky-yhteiskunnassa, jossa oikea ja väärä tieto sekoittuvat ja tiedonpaljous tuntuu joskus jopa musertavalta. (Niinistö 2019.)

Nopeaa ja hidasta ajattelua

Organisaatiossa toimivien asiantuntijoiden on tärkeä tiedostaa, kuinka mieli toimii, jotta asiantuntijan omaamasta valtavasta tietomassasta hyötyy asiantuntija itse mutta myös koko organisaatio parhaalla mahdollisella tavalla.

Ihmisen ajattelun voi jakaa karkeasti kahteen osaan: intuitiiviseen eli ei-tietoiseen ajatteluun ja rationaaliseen eli tietoiseen ajatteluun. Ympärillämme on aivan valtavasti vaikeita ongelmia, joiden ratkaisemiseen ei päättelävä äly riitä. Älykäs intuitio rakentuu kolmesta taidosta: kyvystä virittyä intuitioon, intuition lukutaidosta ja kyvystä arvioida intuition luotettavuutta. Asiantuntijan intuitio rakentuu pitkään ja fokuksituneeseen oman alan opiskeluun ja kokemukseen. Mieleen on kertynyt valtava määrä tietoa, joka tarpeen tullen yhdistyy intuitiivisesti. Asta Raami nostaa kirjassaan ”Älykäs Intuitio” esille nobelistien ja huippuosaajien kyvyn yhdistää rationaalinen ja intuitiivinen ajattelu. Intuitiota on monenlaista ja tutkimusten perusteella on havaittu esimerkiksi nobelistien osaavan hyödyntää älykästä intuitiota ja rationaalista ajattelua hyvin rinnakkain. Älykäs intuitio pystyy prosessoimaan hyvin nopeasti valtavan määrän tietoa, joka asiantuntijan aivoihin on tallentuneena. Rationaalinen päätely ei näin valtavan tietomäärän käsittelyyn yllä. Rationaalinen ajattelu saattaa usein kuitenkin haudata alleen intuitiivisen ajattelun. Esimerkiksi kiire ja stressi heikentävät tämän nopeamman ja intuitiivisen ajattelun toimintaa. Raami painottaa kirjassaan, että jokainen meistä voi oppia hyödyntämään samaa taitoa, kuin nobelistit ja huippuosaajat. (Raami 2016, 1-50.)

Älykäs intuitio on intuitiota, jonka voi erottaa satunnaisesta mielihalusta, pelosta tai muusta intuitiota vinouttavasta tekijästä. Älykäs intuitio auttaa päätöksenteossa, ongelmien ja ristiriitatilanteiden ratkaisemisessa sekä uuden visioinnissa. --- Hyvään intuitiokykyyn liittyy tarkka huomiokyky ja merkityksellisten signaalien erottamiskyky. (Raami 2016, 35.)

Suomessa kansalaisten ja julkisen sektorin työntekijöiden osaamistaso on vahvempaa kuin koskaan. Teknologisen kehityksen mukanaan tuomat mahdollisuudet valtavan tietomäärän käsittelyyn ja tekoäly sekä asiantuntijoiden taidot hyödyntää älykästä intuitiota ja rationaalista ajattelua, tuovat helpotusta organisaation ja asiantuntijoiden kokemaan informaatioähkyyn.

Daniel Kahneman on kirjoittanut kirjassaan ”Thinking fast and slow” ihmismielen toiminnasta ja hän puhuu systeemi ykkösestä (intuitiivinen, nopea ajattelu) ja systeemi kakkosesta (hidas ja rationaalinen ajattelu). Nämä kaksi järjestelmää eivät ole toisi-

aan poissulkevia ja kun niitä oppii hyödyntämään, voidaan saada vaikeisiinkin tilanteisiin hyviä, jopa innovatiivisia ratkaisuja. On tärkeää, että yksilö itse oppii hyödyntämään aivoihinsa tallentunutta tietoa rationaalisen mutta myös intuitiivisen ajattelun avulla. Kahneman tähdensi, että ajattelumme on altis vinoumille ja ongelmille, ja tämä koskee niin systeemi ykköstä kuin systeemin kakkosta. Nämä ajattelun vinoumat ja ongelmat vaativat yksilöä pohtimaan, kuinka paljon hän oikeastaan tietää. (Kahneman 2012, 225, 270-282.)

Kognitiivinen ergonomia

Ihmisen aivot eivät kykene käsittelemään tietoa määräänsä enempää. Aivotyötä tehdessä onkin tärkeää osata kiinnittää huomiota kognitiiviseen ergonomiaan. Työterveyslaitoksen määritelmän mukaan ”ergonomia tarkoittaa työn muokkaamista siten, että se on ihmisen kannalta sujuvaa, terveellistä ja turvallista.” Ergonomia on erittäin tärkeää aivotyötä tehdessä, ja aivotyöskentelyä parantavia olosuhteita voi jokainen itse parantaa erilaisin keinoin. Aivotyöskentelyn tuottavuutta heikentäviin häiriöihin, keskeytyksiin ja tietotulvaan on olemassa keinoja meille jokaiselle hyödynnettäväksi. (Aivotyötä tehdään yhdessä 2020.)

4.6 Systeeminen ajattelu

Systeeminen ajattelu auttaa hahmottamaan laajoja kokonaisuuksia. Mikäli organisaatiossa ei hallita systeemistä ajattelua, ajaudutaan usein osaoptimointiin. Osaoptimointi onkin yksi aikamme vitsauksista, ja usein organisaation eri osat eivät toimi tehokkaasti yhteisen tavoitteen toteuttamiseksi. Osaoptimoinnin yksi ansa piilee esimerkiksi henkilökohtaisten tai tiimikohtaisten tavoitteiden asettamisessa. Kun henkilön tai tiimin toiminnan onnistumista punnitaan näillä tavoitteilla, ei henkilö tai tiimi hyödy kokonaisuuden ajattelusta vaan näiden ennalta lukkoon lyötyjen tavoitteiden toteuttamisesta. Eli vaarana on, ettei henkilöiden tai tiimien toiminta palvele kokonaisuutta. (Mäkirintala 2011, 80-87.)

Systeemisessä ajattelussa oleellista on ymmärtää miten kokonaisuus ja yksityiskohdat liittyvät toisiinsa. On tärkeää kyetä liikkumaan kokonaiskuvan ja lähikuvan eli konkreettisten tekojen välillä ketterästi. Jos kokonaiskuva on hukassa, keskitytään

yleensä vain yksityiskohtiin. Toisaalta on myös mahdollista jäädä jumiin kokonaiskuvaan, jolloin kokonaisuuden näkee vain yhdellä tavalla. Tällöin kannattaa palata tarkastelemaan organisaation eri osia ja yksityiskohtia tarkemmin, jotta kokonaiskuvan hahmottamiseen löytyisi hieman erilaista perspektiiviä. Kun hahmottaa systeemin kokonaisuutta ja yksityiskohtia, on helpompi oivaltaa mitä esimerkiksi ratkaistavana olevan ongelman suhteen kannattaa tehdä. Kun ymmärtää hyvin organisaatiossa toimivien ihmisten ja asioiden välisiä yhteyksiä, voi pienikin teko laittaa liikkeelle suuren muutoksen. (Mäkirintala 2011, 80-87.)

4.7 Merkityksellinen ja osallistava viestintä

Vaikuttava viestintä huomioi sen, ettei ”itseviittaus” ole hyvä keino oman sanoman levittämiseen. Viestinnän ammattilaisten yksi tärkeä rooli onkin purkaa tätä itseviittauksen kulttuuria. Itseviittauksella tarkoitetaan sitä, että tyypillisesti ihmiset ja organisaatiot näkevät ympäristön omasta perspektiivistään, ja jokainen painottaa ja pitää tärkeänä eri asioita. Tämä yksipuolinen näkökulma vaikuttaa usein myös viestintäämme, ja viestinnän vaikuttavuus kärsii. Viestinnässä on aivan oleellista kiinnittää huomiota viestin saajaan. Miten hän tai he, joille haluamme viestiä, kokevat tai näkevät maailman? Mitä he pitävät tärkeänä, ja mikä saa heidät kiinnostumaan viestistämme? Onnistuneen viestinnän kannalta tärkeimmät taidot ovatkin muiden perspektiiviin asettuminen ja merkitysten luominen. Eli aina kun viestimme organisaationa tai henkilöinä, meidän pitäisi osata ajatella maailmaa toisten perspektiivistä. Vain näin voimme toteuttaa viestintää, joka koetaan merkitykselliseksi kohderyhmissä, joille viestimme. Pitää myös huomioida, että tietyt viestinnän tasot vaativat erityisosaamista, koska viestinnällä on suuri vaikutus kohderyhmään. Esimerkkejä tällaisesta erityistä osaamista vaativasta viestinnästä on kriisiviestintä ja kontaktit median kanssa. (Schoemaker & Vos 2004, 20.)

Aikoinaan viestintä nähtiin lähinnä viestin lähettäjän ja viestin saajan välisenä prosessina. Nykyään ei voi ajatella enää pärjäävänsä tällaisella ”tiedotteen lähettämismetodilla”. Viestintä on nykyään paljon kompleksisempaa, koska viestin lähettäjiä on paljon, ja he taistelevat viestinsajaan huomiosta. Usein näillä monilla viestijöillä on

toinen toistensa sanoman kumoava viesti, ja viestinsaaaja vielä lisäksi muokkaa saamaansa viestiä. Nykyään viestinnässä on yhä enemmän kyse dialogista ja suhteiden hallinnasta. (Schoemaker & Vos 2004, 22.)

Viestintää suunniteltaessa on tärkeää analysoida omaa toimintakenttää siitä näkökulmasta, mikä kohderyhmä tarvitsee erityistä huomiota. Toimintakenttä on jatkuvassa muutoksessa, joten myös kohderyhmä, johon tulee kohdistaa erityistä huomiota viestinnällisin keinoin, vaihtelee. Vaikuttavan viestinnän toteuttaminen vaatii jatkuvaa ympäristön tarkkailua mahdollisimman laajasti. Hyvä ja laadukas viestintä edistää organisaation mainetta, ja lisää tietoisuutta organisaation tuotteista ja palveluista. Lisäksi viestinnän keinoja voidaan käyttää tiedonvaihtoon ympäröivien yhteistyötoimien kanssa. (Schoemaker & Vos 2004, 21.)

Menestyneessä organisaatiossa myös muut kuin viestinnän ammattilaiset hahmottavat viestinnän periaatteet ja toimintatavat. On tärkeää ymmärtää viestinnän monet mahdollisuudet. Esimerkiksi kuntalaisten aktiivisuutta pitää huolta omasta terveydestään ja elinympäristöstään voidaan voimistaa viestinnällisin keinoin. (Kuntaviestinnän opas 2016, 25.)

Hierarkkisessa organisaatiossa viestintä nähdään yleensä määrällisinä toimenpiteinä. Esimerkkinä hierarkkisuudesta voisi toimia sellainen viestintäsuunnitelma, jossa vuoden lopussa määritellään tarkasti, mitä tulevana vuonna viestitään, kenelle ja millä tavoin. Tällaisesta viestinnästä on varmasti paljon hyötyä, mutta ei tarjoa kuitenkaan lopullista totuutta vaikuttavan viestinnän toteuttamiseen. (Järvensivu 2019, 184-185.)

Esimerkiksi verkostoissa työskenneltäessä tulee ymmärtää, ettei edellä kuvattu hierarkkinen viestintä luo vaikuttavaa viestintää. Päinvastoin. Liian hierarkkinen viestintätapa saattaa jopa heikentää verkostoissa toimivien luottamusta toisiinsa. Verkostoissa viestintä on haasteellista, koska verkostotyö on kaiken aikaa muutoksessa, ja tästä syystä viestinnän toimenpiteitä ei voida vakioda ja tuotteistaa. Verkostoissa voi olla vaikeaa hahmottaa, mikä on oikea viesti, ja milloin on oikea aika viestiä ja mille kohderyhmälle. Verkostotyötä tehdessä onkin viestinnän osalta tärkeää ymmärtää, ettei viestintää voi vakioda vaan viestinnän tulee olla koko ajan liikkeessä ja hyödynittää monia erilaisia tapoja ja kanavia. Verkostoissa ei myöskään pidä yrittää viestiä

toisten puolesta, vaan viestintä rakennetaan yhdessä muiden kanssa, jatkuvassa liikkeessä. (Järvensivu 2019, 185.)

Vuorovaikutuksen voima

”Julkisten organisaatioiden toiminnan kehittämisen painopiste on ollut rakenteissa ja järjestelmissä. Kuitenkaan hyväkään rakenne ei toimi, jos ihmisten välinen vuorovaikutus ei onnistu” (Virtanen & Stenvall 2014, 120). Voidaan sanoa, että julkinen organisaatio on valtava vuorovaikutusten verkosto, joka sisältää niin politiikan, esimiesten, henkilöstön, hallinnon, asiakkaiden, eri ammattiryhmien kuin julkisten organisaatioiden välistä vuorovaikutusta. Laadukkaalla vuorovaikutuksella voidaan saada ihmeitä aikaan, mutta tutkimuksissa on myös todettu, että yksikin yhteisöön soveltu-maton henkilö saattaa hajottaa hyvän vuorovaikutussuhteen. (Virtanen & Stenvall 2014, 120-121.)

Vuorovaikutus on kiinteästi yhteydessä esimerkiksi tiedolla johtamiseen (jota käsiteltiin luvussa 4.4). Älykkäässä organisaatiossa tietoa pyritään välittämään sinne, missä tiedosta voi jalostua vielä suurempaa älykkyyttä. Pienemmissä organisaatioissa on helpompi tietää, mitä tietoa kenelläkin on hallussaan, ja millaisissa vuorovaikutustilanteissa voi syntyä uutta tietoa. Mutta isoissa organisaatioissa on vaikeampi hahmottaa millaisista vuorovaikutussuhteista voisi jalostua jopa uusia mullistavia innovaatioita ja uutta tietoa organisaation hyödynnettäväksi. Siksi isoilla organisaatioilla on tärkeää olla jonkinlainen toimintamalli osaamisen strategiseen kehittämiseen. (Virtanen & Stenvall 2014, 122.)

Vuorovaikutusta painotetaan nykyään kuntalaissa.

Kuntalaisille on annettava mahdollisuus osallistua ja vaikuttaa asioiden valmisteluun. Keskeiseksi viestinnän kanavaksi määritellään tietoverkko (internet). Kuntalain säätelämä viestintävelvollisuus kattaa kunnan kaiken toiminnan, riippumatta siitä, miten toiminta on käytännössä organisoitu. (Kuntaviestinnän opas 2016, 5.)

Kuntasektori painii monin paikoin vähäisten resurssien kanssa. Viestintä tulee nähdä ennen kaikkea mahdollisuutena, ei pakkona. Esimerkiksi vuorovaikutuksen tuomat ideat ja resurssit on järkevää hyödyntää. Digitalisaation on luonut vuorovaikutteiselle

viestinnälle täysin uusia mahdollisuuksia, mutta näiden eri mahdollisuuksien hyödyntäminen vaatii osaamista ja aikaa. (Kuntaviestinnän opas 2016, 25.)

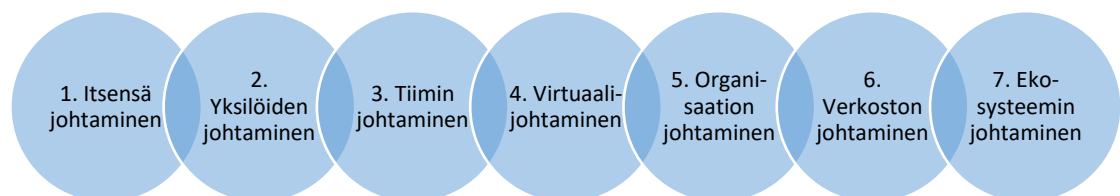
Hyvien vuorovaikutustaitojen tarve korostuu sitä mukaa, mitä kompleksisemmassa maailmassa elämme ja mitä enemmän meillä on pirullisia ongelmia ratkaistavina.

4.8 Itsensä johtamisen kautta jaettuun johtamiseen

Johtamista ei nykypäivän verkostoyhteiskunnassa pitäisi nähdä enää yksilösuorituksena vaan nykyään puhutaan yhä enemmän jaetusta johtajuudesta.

Johtajakeskeisyydestä olisi siirryttävä hallitusti kohti jaettua johtajuutta. Meidän on ymmärrettävä, että johtaminen on jotain niin tärkeää, ettei sitä voi jättää vain johtajien tehtäväksi. Hyvä johtaminen on yhteistoimintaa, johon osallistuvat kaikki työyhteisön jäsenet. Toki meillä on edelleen virallinen johtaja, mutta hän osaa sopivasti jakaa vastuuta ja valtaa, jolloin hänen tehtävästään ei tule sietämättömän raskas. (Sydänmaanlakka 2014, 41.)

Sydänmaanlakka tuo hyvin esille älykkään johtamisen seitsemän eri tasoa (kuvio 10).



Kuvio 10. Johtamisen seitsemän eri tasoa (Sydänmaanlakka 2014, 41-43).

Kaikki johtaminen lähtee liikkeelle itsensä johtamisen taidoista. Jos ei kykene johtamaan menestyksekkäästi itseään, kuinka voisi olettaa johtavansa hyvin ketään tai mitään muuta? Yksilöiden johtamisesta on kirjoitettu eniten kirjoja, ja sitä on tutkittu eniten. Tämä onkin hyvin perinteinen johtamisen osa-alue, jossa johtaja johtaa asiantuntijoita yksilöinä. Nykyään työskennellään yhä enemmän tiimeissä ja virtuaalitii-

meissä. Hyvän johtajan tulee luoda tiimeihin hyvä vuorovaikutus kaikkien tiimin jäsenten välille ja kyetä myös jakamaan johtovastuuta. Virtuaalitiimien johtamisesta saattaa puuttua kokonaan aito kasvokkain tapahtuva vuorovaikutus, mikä tuo omat haasteensa johtamiselle. Johtamisen viidennellä tasolla johdetaan organisaatiota. Nykypäivän organisaatiot ovat hyvin kompleksisia, joten perinteiset hierarkkiset johtamisopit eivät toimi hyvin enää nykypäivän organisaatioissa. Organisaatiot ovat yhä heterogeenisempiä, ja nykyään monimuotoisuuden johtamisesta onkin tullut tärkeä johtamisen taito. Organisaatiojohtamisen tason jälkeen päästään verkostojohtamisen tasolle, jolloin on saatava lukemattomien eri organisaatioiden tiimit ja asiantuntijat toimimaan yhteisen tavoitteen edistämiseksi parhaalla mahdollisella tavalla. Verkostojohtamisen haasteita lisää entisestään se, että osa verkostoista on löyhiä, osa tiiviimpiä, ja voidaankin puhua monimutkaisten arvoverkostojen johtamisesta. Johtamisen seitsemäs taso on ekosysteemien johtaminen. Ekosysteemistä puhuttaessa tarkoitetaan valtavan laajaa makroverkostoa, joka on periaatteessa rajaton. (Sydänmaanlakka 2014, 41-43.)

Verkostoyhteiskunnassa organisaatioita ei voi johtaa hierarkkisesti, eikä asioita pidä ajatella joko-tai tyyppisesti. Tämä perustuu paljolti siihen, ettei kompleksisissa organisaatioissa ilmeneviin ongelmiin ja tilanteisiin ole olemassa yhtä oikeaa ratkaisua. Verkostoyhteiskunnassa on tärkeää ymmärtää jaetun johtajuuden tuomat mahdollisuudet ja sekä-että ajattelumalli. Jaettu johtajuus ei tarkoita sitä, että johtajia ei tarvita enää lainkaan vaan sitä, että nykypäivänä hyvä johtaja on enemmänkin mahdollistaja kuin perinteinen määräävä johtaja. Organisaatiot pitäisikin nähdä avoimina systeemeinä, joilla on kyky itseorganisoitumiseen. (Sydänmaanlakka 2014, 50-51.)

Strateginen ajattelu on syrjäyttämässä strategisen suunnittelun. Strategian suunnittelu ja kehittäminen ei ole enää vain johtajien tehtävä vaan strategista ajattelua pitää toteuttaa organisaation jokaisella tasolla, ja näin ollen strategiaa kehitetään jatkuvasti. Kun strategista ajattelua tapahtuu organisaation jokaisella tasolla kaiken aikaa, on strategiaa mahdollista muuttaa nopeastikin. Tällaista muutosvalmiutta tarvitaan nykypäivän nopeasti muuttuvassa ympäristössä. (Sydänmaanlakka 2014, 51.)

Nykypäivänä hyvän johtajan yksi avainosaamisista on kyky systeemiajatteluun ja ekosysteemien analysointiin. Jos johtaja hallitsee tämän kyvyn hyvin, hän myös ymmärtää, etteivät perinteiset johtamistavat enää päde, vaan tarvitaan uudenlaisia yhteistoiminnan muotoja. (Sydänmaanlakka 2012, 94-95.)

5 Tutkimuksen toteuttaminen

5.1 Perustelut aineistonkeruumenetelmille ja tutkimuksen otannalle

Kyseessä on empiirinen eli havaintoihin perustuva kvalitatiivinen tapaustutkimus. Kvalitatiivisia tutkimusmenetelmiä on monenlaisia. Tässä opinnäytetyössä aineistonkeruumenetelmänä käytettiin asiantuntijoiden teemahaastatteluja. Tarkoituksena oli teemahaastattelujen lisäksi kerätä aineistoa ympäristöinsinööriopiskelijoilta tulevaisuustyöpajan avulla. Mutta tulevaisuustyöpaja jouduttiin perumaan korona-viruksen aiheuttaman poikkeustilanteen vuoksi. Poikkeustilanne aiheutti lisäksi sen, että tutkijan työaika väheni oleellisesti lastenhoitoon kuluvan ajan lisääntyessä. Tästä syystä insinööriopiskelijoiden tulevaisuustyöpajan järjestämistä virtuaalisesti ei kyetty järjestämään, joten tulevaisuustyöpaja jätettiin pois tutkimusmenetelmistä.

Perehdyttäessä kvalitatiivisiin tutkimusmenetelmiin, oli melko pian selvää, että esimerkiksi strukturoidun kyselylomakkeen laatiminen ei palvelisi tutkimuksen tavoitetta parhaalla mahdollisella tavalla. Monista eri haastattelumuodoista teemahaastattelu vaikutti parhaimmalta kyseessä olevan aiheen tutkimiseen. Teemahaastattelujen avulla voidaan saada syvällisempää tietoa tutkittavasta aiheesta kuin esimerkiksi strukturoidulla lomakekyselyllä. Asiantuntijoita haastatteleamalla voidaan haastattelutilanteessa päätyä jopa sellaisten asioiden äärelle, jota ei etukäteen tutkijana olisi osannut edes kysyä. Jotta aihe ei karkaisi aivan tutkimusalueen ulkopuolelle, on haastattelua järkevää teemoitella. Lisäksi haastattelutilanteessa voi tehdä tarkentavia kysymyksiä esillä olevasta aiheesta toisin kuin täysin strukturoidussa lomakekyselyssä.

Ympäristöterveydenhuollossa on valtava koneisto keräämässä dataa otetuista näytteistä, tehdyistä tarkastuksista, kulutetuista euroista, resurssien määrästä ja häiriötilanteista. Näiden määrällisesti mitattavien tietojen avulla STM, MMM, Valvira, Ruokavirasto ja aluehallintovirastot pyrkivät kehittämään ympäristöterveydenhuoltoa. Näiden edellä mainittujen tietojen lisäksi pitäisi kehitystoiminnassa hyödyntää enemmän myös asiantuntijoiden hiljaista tietoa. Tällä tutkimuksella oli tarkoitus päästä käsi nimenomaan asiantuntijoiden hiljaiseen tietoon, ja toteuttaa tutkimus siihen soveltuvalla menetelmällä.

Tutkimuksen kohderyhmä rajattiin kehitysmielisiin tarkastajiin, koska:

- tarkastajat tekevät työtä kunnissa, lähellä ihmistä, joten tarkastajilta voidaan saada käytännönläheisiä ja konkreettisia keinoja vaikuttavuuden parantamiseksi
- ympäristöterveydenhuolto on niin laaja käsite, että aihetta piti rajata
- tarkastajana minulla on laajat verkostot tutkimuksen toteuttamiseen nimenomaan tarkastajatasolla
- innostuneet ja kehitysmieliset tarkastajat ovat jo todennäköisesti pohtineet ympäristöterveydenhuollon vaikuttavuuteen liittyviä asioita monelta eri kantilta, ja heillä on oletettavasti monia ideoita toiminnan kehittämiseksi.

Teemahaastattelut rajattiin tarkastajiin, koska tarkastajilla on konkreettista ja laajaa kokemusta käytännönläheisistä keinoista ympäristöterveyden edistämiseksi. Tämä ei kuitenkaan tarkoita sitä, etteikö myös muilla asiantuntijoilla voisi tällaista tietoa olla (esim. valvontaeläinlääkäreillä), mutta käytettävissä olleiden resurssien vuoksi tutkimus rajattiin näin.

Kun kohderyhmä oli rajattu, ryhdyttiin pohtimaan millaisella otannalla teemahaastattelut kannattaisi toteuttaa. Otantaa suunniteltaessa pohdittiin esimerkiksi seuraavia asioita:

- Suomi on iso maa, joten valvonnan painopisteissä voi olla suuriakin eroja alueellisesti.
- Eri ikäiset saattavat nähdä maailman erilaisena.
- Hyvin pitkään alalla olleet näkevät vuosien saatossa tapahtuneen valtava muutoksen, kun taas alalla vähemmän aikaa työskennelleet hahmottavat ympäristöään hieman eri näkökulmasta

- Erilaisilla toimenkuvilla haluttiin saada vastauksiin enemmän kirjoja. Oletettiin myös, että suppeaa toimenkuvaa tekevät tarkastajat saattavat antaa erilaisia vastauksia kuin laajaa toimenkuvaa tekevät.

5.2 Aineiston keruu ja analysointi

Tutkimus toteutettiin hyvien tutkimuskäytäntöjen mukaisesti. Ennen tutkimuksen toteuttamista pohdittiin erityisesti, mitä pitäisi ottaa huomioon, kun tutkimuksen aineisto saadaan henkilöitä haastattelemalla. Hyviin tutkimuskäytäntöihin perehdyttiin eri lähteiden avulla. Tutkimuksen toteuttamista ennen etsittiin tietoa Hirsjärven ja Hurmeen (2000) Tutkimushaastattelun kirjasta, Hirsjärven ym (2010) Tutki ja kirjoita -oppaasta sekä hyödynnettiin sähköisen oppimisympäristön menetelmäopetuksen tietovarantoa.

Teemahaastattelut

Teemahaastatteluissa yksityiskohtaisten kysymysten sijaan haastattelu etenee tiettyjen teemojen varassa. Teemahaastattelulla saadaan tutkittavien ääni paremmin kuuluiin, ja menetelmä on lähempänä strukturoimatonta kuin strukturoitua haastattelua. Teemahaastattelussa ei ole tarkkoja kysymyksiä vaan teemoja. Teemat ovat kaikille haastateltaville samat, mutta tarkoin muotoiltu kysymys puuttuu. (Hirsjärvi, S & Hurme, H. s 48)

Aivan ensimmäiseksi pohdittiin, millaisia henkilöitä haastatteluun kannattaa pyytää mukaan. Haastateltavien haluttiin olevan kehitysmielisiä, jopa innovatiivisia ympäristöterveydenhuollossa vähintään viisi vuotta työskennelleitä tarkastajia.

Jokainen, jolta kysyttiin halukkuutta osallistua tutkimukseen, suostui heti. Halukkuutta tutkimukseen osallistumiseen kysyttiin kymmeneltä ympäristöterveystarkastajalta. Kehitysmielisiä ja innovatiivisia haastateltavia etsittiin tutkijan verkostoista sen perusteella, kuka on osoittanut jollakin tavalla kehitysmielisyyttä ympäristöterveydenhuoltoa kohtaan (esim. tehnyt kehittävää tutkimusta tai muutoin ollut esillä ympäristöterveydenhuollon kehittämiseksi). Lisäksi haluttiin haastatella tarkastajia maantieteellisesti eri alueilta ja eri ikäisiä tarkastajia sekä valita haastatteluun tarkastajia vaihtelevilla toimenkuvilla. Osa haastateltavista teki monipuolista toimenkuvaa

terveydensuojelussa ja elintarvikevalvonnassa. Osa teki vain jompaakumpaa ja osa vain yhtä valvontalajia (esim. sisäilma). Osalla oli tiiminvetäjän vastuita, mutta ei esimiehen. Haastateltavien sukupuoleen ei haastateltavia valittaessa kiinnitetty huomiota, koska sitä ei nähty oleelliseksi valinnan suhteen. Haastateltavien joukkoon valikoitui kuitenkin sekä miehiä että naisia.

Alustavan suostumuksen jälkeen haastateltaville lähetettiin lisätietoa tutkimuksesta kirjallisesti infokirjeellä (liite 1). Kirjallinen suostumus (liite 2) allekirjoituksineen pyydettiin haastateltavalta ennen tutkimusta. Ennen allekirjoitusta haastateltavalle kerrettiin vielä tutkimuksen aihe ja tarkoitus.

Teemahaastattelussa oli yhteensä kahdeksan teemaa:

- viestintä
- laatu
- vaikuttavuus ja tehottomuus
- ympäristöterveydenhuollon toimintaympäristö
- sykähdyttäneimmät onnistumiset ja mieleen painuneimmat epäonnistumiset haastattelun työhistorian aikana
- Kestävä kehitys, resurssiviisaus, kiertotalous ja ympäristöterveydenhuolto
- tulevaisuuden visiot
- vinkkejä vastavalmistuneille ja alamme opiskelijoille

Teemoihin liittyen haastateltaville lähetettiin pari päivää ennen haastattelua apukysymyksiä (liite 3) haastatteluun valmistautumiseksi. Tämän ajateltiin parantavan haastattelujen laatua. Haastateltavat kokivat apukysymykset hyödyllisiksi. Osa haastateltavista oli pohtinut kysymyksiä hyvinkin syvällisesti ja kirjannut itselleen asioita muistiin, jotta muistavat sanoa haluamansa asiat haastattelutilanteessa.

Käytännössä haastattelut toteutettiin hyödyntäen Skypeä ja Teamsia tai kasvotusten haastatteluun soveltuvassa paikassa (esim. kirjastojen äänieristettyjä työtiloja hyödyntäen). Teemahaastattelut suoritettiin elo- marraskuun 2019 välisenä aikana. Haastatteluja tehtiin yhteensä 10 kappaletta.

Haastattelut tallennettiin, ja tallenteet litteroitiin lähes sanatarkkoina peruslitterointeina. Jokaista äännähdystä ja puhekielessä usein esiintyviä sanoja (niinku, tota, ku, jne) ei litteroitu. Kuviossa 11 on nähtävissä haastattelujen kestot ja litterointien pituudet.

Haastateltava	Haastattelun kesto (tuntia)	Litteraation pituus, sivua (fontti Calibri, fonttikoko 12, riviväli 1,5)
A	1,26	9,5
B	1,14	6
C	1,37	11,2
D	1	9,1
E	2,7	10,2
F	2,04	12,6
G	2,26	14,5
H	1,11	9,5
I	1,42	9,4
J	1,15	9,1
Yhteensä	15,45	101,1

Kuvio 11. Teemahaastattelujen kestot ja litteraatioiden pituudet.

Litterointia tehdessä haastattelut myös anonymisoitiin siten, ettei haastateltavaa voi tunnistaa aineistosta. Litterointivaiheen työllistävyys havaittiin jo ensimmäisen litteroinnin aikana, joten litteroinnissa testattiin myös markkinoilla olevia ilmaisia litterointisovelluksia, mutta ne todettiin huonoiksi. Myös litterointipalveluiden hinnat selvitettiin, mutta niiden katsottiin olevan liian kalliita. Toisaalta, kun tutkija itse litteroi aineiston täysin, tapahtuu samalla automaattisesti myös tulosten tulkintaa ja aineiston analysointia. Litteraatioiden edetessä lisääntyi tutkijan ymmärrys siitä, ettei haastattelujen määrää ollut mahdollista enää lisätä tutkimukseen käytettävissä olevien resurssien puitteissa.

Litteroinnin jälkeen aineisto teemoiteltiin. Aluksi teemat muodostuivat haastattelun teemoista, mutta näiden lisäksi aineistosta nousi muutama teema lisää. Lopulta aineistosta nousi seitsemän selkeää asiakokonaisuutta, jotka on esitetty luvussa 7 kuvassa 12.

Opinnäytetyön aikana kertyneestä aineistosta on tehty tietovarastotaulukko (liite 4).

6 Validiteetti ja reliabiliteetti

Validiteetti (pätevyys) ja reliabiliteetti (luotettavuus) ovat keskeisiä käsitteitä määriteltäessä kvantitatiivisen tutkimuksen mittauksen luotettavuutta. Laadullisen tutkimuksen pätevyyttä ja luotettavuutta ei kuitenkaan voi arvioida samalla tavalla kuin kvantitatiivisen tutkimuksen osalta, ja osa tutkijoista on jopa hylännyt nämä perinte-

set käsitteet ja kehittänyt uusia termejä arvioinnin apuvälineiksi. Mutta vaikka validiteetin ja reliabiliteetin hyödyntämisestä laadullisen tutkimuksen yhteydessä on eriäviä mielipiteitä, ovat tutkijat kuitenkin melko yksimielisiä luotettavuuden parantamisen keinoista. (Puusniekka, A & Saaranen-Kauppinen, A. 2006.)

Tutkimuksen validiteettia ja reliabiliteettia parantaneita asioita

Tutkimus pyrittiin toteuttamaan hyvien tutkimuskäytänteiden mukaisesti, mikä paransi tutkimuksen luotettavuutta ja pätevyyttä. Tutkimuksen toteuttaminen on käyty tarkemmin läpi kappaleessa 5.

Haastateltavilta saadun palautteen perusteella apukysymykset ovat parantaneet tutkimuksen luotettavuutta ja pätevyyttä. Palautteen perusteella haastateltavat kertoivat, että ilman apukysymyksiä he olisivat saattaneet unohtaa kertoa jotakin oleellista teemoihin liittyen.

Tutkijalle itselleen jäi myös se tuntuma, että anonymiteetti lisäsi luotettavuutta. Osa haastatelluista kertoi haastattelutilanteessa avoimesti, ettei halua esimerkiksi kertoa epäonnistumisistaan, vaikka oli tiedossa, että haastattelut anonymisoidaan litterointivaiheessa, ja vain tutkijalle jää tieto, ketä haastateltavat ovat olleet. Tutkija pyrki esimerkiksi omien epäonnistumistensa kautta saamaan haastateltavia avautumaan, ja osa pystyikin tällaisen jälkeen huojentuneemmin kertomaan omista epäonnistumisistaan ja onnistumisistaan. Onkin aiheellista pohtia, lisääkö tutkijan rooli tämänkaltaisen tutkimuksen luotettavuutta ja pätevyyttä? Olisiko haastateltavien helpompi avautua, mikäli haastattelijalla ei olisi niin lähellä tutkittavaa aihetta? Toisaalta, kun tutkija on itsekkin tutkittavan aihealueen asiantuntija, on tutkijalla osaamista esittää sellaisia tarkentavia kysymyksiä, mitä aihealueesta vähemmän tietävä ei välttämättä osaisi kysyä.

On myös aiheellista pohtia, että tutkija voi jopa huomaamattaan ohjailla haastateltavaa liikaa esimerkiksi innostuessaan jonkin tietyn itselle hyvinkin tutun aihealueen pohdintoissa. Tällöin tutkijan innostuneisuus voi jumittaa keskustelun johonkin aihealueeseen pidemmäksi aikaa kuin haastateltava muutoin olisi aiheesta kertonut. Esimerkiksi tämän tutkimuksen osalta pohdittiin, onko tutkijan viestintävastaavan rooli vaikuttanut siihen, että viestintä aiheutti eniten keskustelua, ja nostatti uusia ideoita

haastateltavien joukossa. Haastattelutilanteessa pyrittiin kuitenkin siihen, että tutkija ei liikaa ohjaisi haastateltavia. Esimerkiksi yhdestäkään aiheesta ei ryhdytty keskustelemaan, ennen kuin haastateltava otti asian esille. Lisäksi tutkija pyrki aktiivisesti huomioimaan, että haastateltava on eniten äänessä, tarkoituksena ei ollut tutkia, mitä tutkija itse aiheesta tietää, ja millaisia ideoita tutkijalla on vaikkapa viestinnän kehittämiseksi. Tutkija ainoastaan pyrki tarvittaessa ohjaamaan keskustelua tarkentavien kysymysten avulla ja siten, että jokainen teema käytyäsi läpi. Mutta toisaalta, tutkijan asiantuntemus johonkin tiettyyn aiheeseen varmasti väkisin vaikuttaa tämäkältaiseen tutkimukseen. Esimerkiksi jos tutkimuksen olisi toteuttanut laatuvaataava, olisiko hän osannut kysyä enemmän myös laatuun liittyviä tarkentavia kysymyksiä haastattelutilanteessa, ja näin ollen haastatteluissa olisi noussut enemmän esiin laatuun liittyviä kehitysideoita?

Pohdinta ja tulkinat pohjautuvat hyvin paljon tutkijan osaamiseen, ja ajan saatossa tutkijalle kertyneisiin havaintoihin ympäristöterveydenhuollosta tai ylipäätään maailmasta. Tässä vaiheessa herää jo kysymys, kuinka objektiivista tällainen tutkimus voi olla? ”Kvalitatiivisissa tutkimuksissa tutkimus on sillä tavoin tulkinnallista, että tulkintoja tehdään ”sisäkkäisesti” tai monissa vaiheissa: tutkija tulkitsee tutkittavan tulkintoja, ja lukija puolestaan tulkitsee tutkijan tulkintoja” (Hirsjärvi ja Hurme, s 151). Haastatteluista jokainen on sisältänyt paljon asiaa ja tarkastajien vahvojakin omia näkemyksiä, joita tutkija puolestaan on tulkinnut oman tietämyksensä perusteella. Tutkimukseen valittiin mahdollisimman moninainen joukko tarkastajia pitkällä työkokemuksella, jotta haastateltavien kertoma olisi mahdollisimman asiantuntevaa, ja jotta heidän tulkintansa perustuisivat mahdollisimman suureen tietomäärään tutkittavasta aiheesta.

Haastattelujen tallentaminen paransi tutkimuksen luotettavuutta oleellisesti. Haastattelutilanne on niin intensiivinen, että olisi mahdotonta kirjoittaa kaikkea oleellista ylös tai muistaa kaikkea. Myös se, että tutkija itse litteroi aineiston, paransi luotettavuutta, koska aineiston analysointia tehtiin myös litterointivaiheessa.

Haastattelujen työllistävyys ja käytettävissä olevan ajan rajallisuus tiedostettiin jo tutkimusta suunniteltaessa. Oli selvää, ettei haastatteluja ehditä tekemään kymmennittäin. Tutkimuksen edetessä pohdittiin paljon, onko tutkimus epäonnistunut, jos tutkijalla itsellään on sellainen olo, että aina voisi haastatella lisää henkilöitä, jotta päätyisi ”parempaan” lopputulokseen, mutta resurssien rajallisuuden vuoksi näin ei voi tehdä. Mutta tämänkaltaista tutkimusta tehdessä tuskin koskaan päädyttäisiin lopulliseen ja oikeaan lopputulemaan, koska aihe on niin kompleksinen.

Teemahaastattelujen tuloksia päästiin koeponnistamaan ympäristöterveydenhuollon johdon koulutuspäivillä Kuntatalolla Helsingissä 12.2.2020. Tutkimustulosten perusteella tutkija teki videon haastattelujen tuloksista. Videolla esitettiin sellaisia haastateltavien ajatuksia, jotka tulivat esille usean eri haastateltavan haastattelussa. Videon jälkeen johtajille esiteltiin Kestävä ja ketterä ympäristöterveys -kirjahanketta, ja esityksessä hyödynnettiin esimerkiksi opinnäytetyön teoriaa. Videolla esillä nousseista asioista ja esityksestä saatiin koulutustilaisuudessa olleilta johtajilta paljon kannustavaa palautetta, ja esitys herätti keskustelua johtajien keskuudessa. Tilaisuuden jälkeen jäi vahvasti sellainen tunne, että oikeilla jäljillä ollaan.

7 Tutkimustulokset

Teemahaastattelujen avulla pyrittiin selvittämään

- millaisena ympäristöterveystarkastajat kokevat toimintaympäristön nyt ja miltä tulevaisuuden toimintaympäristö heistä vaikuttaa
- miten ympäristöterveydenhuollon perustavoitteiden (terveyshaittojen ennaltaehkäisy, vähentäminen ja poistaminen elinympäristöstä) vaikuttavuutta voisi parantaa, huomioiden toimintaympäristön kompleksisuus
- millaisia työmenetelmiä (tarkastusten ja näytteiden lisäksi) tarkastajat hyödyntävät ja onko ne koettu vaikuttaviksi.

Teemahaastattelujen avulla saatiin tietoa siitä, millaisena haastateltavat kokevat ympäristöterveydenhuollon toimintaympäristön nyt ja tulevaisuudessa. Lisäksi haastattelujen aineistosta nousi vahvasti esiin kuusi kokonaisuutta ympäristöterveydenhuollon vaikuttavuuden lisäämiseksi kuntasektorilla.

Seuraavaksi esiteltävät asiakokonaisuudet nousivat esiin tavalla tai toisella jokaisessa haastattelutilanteessa. Haastateltavat eivät välttämättä puhuneet haastattelutilanteessa tässä opinnäyttyössä käytettyjä termejä. Esimerkiksi kompleksisuus, moninaisuuden huomiointi ja pirulliset ongelmat olivat termeinä kaikille melko vieraita, mutta asiat tulivat kuitenkin selkeästi esiin haastattelutilanteessa.

Tutkimustulosten esittäminen etenee samalla logiikalla kuin teoriaosuus, eli ensin käydään läpi ympäristöterveydenhuollon toimintaympäristöstä esiin nousseet asiat, ja sen jälkeen käydään läpi, millaisia keinoja teemahaastatteluista nousi esiin.

7.1 Toimintaympäristö nyt ja tulevaisuudessa

Tutkimustulosten perusteella ympäristöterveydenhuollon toimintaympäristö koettiin kompleksiseksi, ja monet työtehtävät koettiin sellaisiksi, ettei niihin ole olemassa yhtä ja ainoa oikeaa ratkaisua.

Useimmat haastatelluista kokivat toimintaympäristön jopa kaoottiseksi. Etenkin tietotulvan koettiin lisäävän kaoottisuuden tunnetta. Terveysteen liittyvää oikeaa ja väärää tietoa on paljon, ja oikean tiedon löytäminen koettiin toisinaan vaikeaksi. Väärän tiedon leviäminen koettiin ongelmalliseksi ympäristöterveyden edistämisen kannalta.

No pelkästään jo tiedonpaljous on aika jäätävää. Jos nyt pelkästään miettii vaikka keskusvirastojen nettisivut, ekstranetit, kaiken maailman pikantit, kiikarit, laarit jne. Kuka niitä kaikkia ehtii aina kahlaamaan läpi, en minä ainakaan. Kaikkialle on eri salasanat jne. Ja infotaanko niistä uusista ohjeista missään? Ku tulee aina yllätyksiä, et aijaa tällainenkin ohje on olemassa, ja tällainen, enpä ole huomannut.

Väärän tiedon leviäminen on nykyaikana niin nopeaa tuolla kaikenlaisissa kanavissa. Just sen takiaakin olisi tärkeää, että saataisiin sitä oikeaa tietoa levitettyä ennen kuin pääsee nousemaan sellaisia massahysteria-tyyppisiä juttuja. Voi olla, että sen väärän tiedon vuoksi meillekin tulee sellainen valtava yhteydenottojen määrä vaan sen takia, että ihmiset on levittänyt väärää tietoa.

Kaoottisuutta koettiin myös jatkuvan muutoksen ja resurssien rajallisuuden vuoksi:

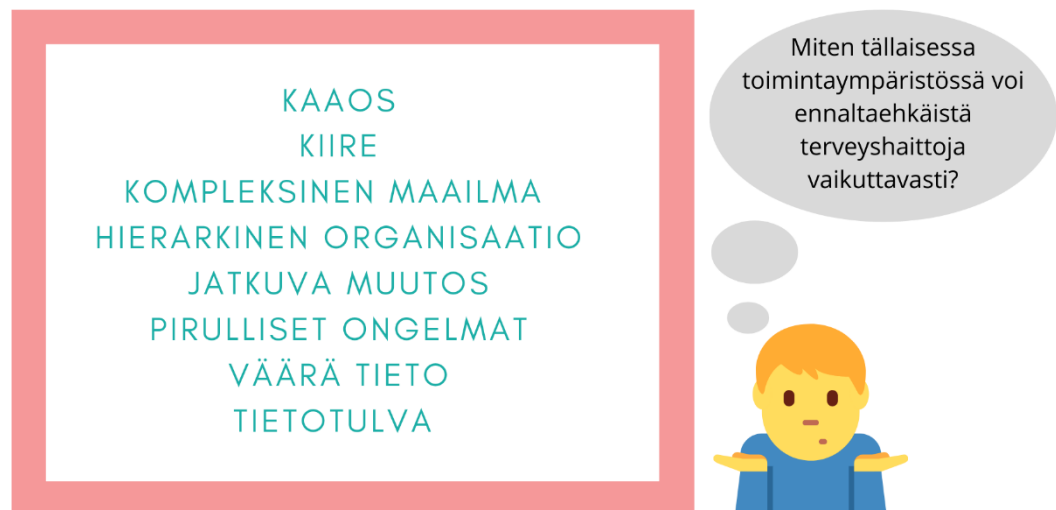
Tämä resurssien rajallisuus on kyllä ahdistavaa. Mä oikein odotan et tulisi se hetki, kun ehtisi miettimään laatua, ehtisi miettimään viestintää ja kaikkea tällaista. Mä oikein odotan, et olisi sitä aikaa, mutta kun EI OLE. Tuntuu, että tämä on sitä tulipalojen sammuttelua ja sitten kohta on taas kaikenlaista valvontasuunnitelmien päivittämistä ja pitää raportoida ja koko ajan tulee jotain lausuntopyyntöjä, mennäänkö soteen, mennäänkö maakuntaan, minne mennään, miten tehdään. Et tätä vuodesta toiseen. Tekisi mieli välillä sanoa et hei antakaa meidän tehdä välillä töitä rauhassa.

Useat haastateltavista olivat havainneet työssään omakohtaisesti, että asiantuntijoihin ei enää aina luoteta. Esimerkiksi asiakas saattaa googlettaa jonkin kemikaalin aiheuttamia terveyshaittoja, eikä enää tämän jälkeen suostu uskomaan asiantuntijan arvioon, ettei tällä hetkellä ole syytä huoleen. Tai tilanne voi olla myös niin, että asiantuntija on huolissaan jonkin tilanteen aiheuttamasta mahdollisesta terveyshaitasta, ja antaa ohjeistusta terveyshaitan ennaltaehkäisemiseksi, mutta käyttäjät eivät halua tai näe tarpeelliseksi noudattaa asiantuntijan ohjeistusta. Luottamuspuolan koettiin aiheuttavan monenlaista lisätaakkaa työntekoon.

Toimintaympäristö koettiin myös byrokraattiseksi, ja ympäristöterveydenhuollon koko organisaatio edelleen hyvin hierarkkiseksi. Tiedostettiin, että hierarkiaa tarvitaan edelleen mutta koettiin myös, että jossain kohtaa hierarkkisuus on ollut kehityksen esteenä.

Kuvioon 12 on koottu teemahaastatteluissa usein esiin nousseita asioita ympäristöterveydenhuollon toimintaympäristöön liittyen. Kaikki kuvassa näkyvät termit eivät

välttämättä nousseet haastatteluissa sellaisenaan esille vaan haastateltavat kuvailivat asiaa jotenkin muuten. Harva käytti esimerkiksi termejä kompleksinen tai pirulliset ongelmat.



Kuvio 12. Ympäristöterveydenhuollon toimintaympäristö.

Tulevaisuuden toimintaympäristön suhteen kuviossa 12 esitettyjen tekijöiden ei juurikaan ajateltu väistyvän. Koska toimintaympäristön ei arveltu juurikaan muuttuvan tulevaisuudessa, koettiin toiminnan kehittämiseksi olevan tarvetta.

Osassa vastauksista oman organisaation hierarkkisen johtamistavan ajateltiin vähenvän tulevaisuudessa. Osa näki hierarkkisen johtamisen vähenemisen vääjäämättömänä, koska viimeistään vuonna 2035 jo puolet työikäisistä on milleniaaleja, joille ei hierarkkinen johtaminen sovellu. Lisäksi useimmat tiedostivat, ettei hierarkkinen johtaminen muutoinkaan enää sovellu kompleksiseen toimintaympäristöön tai asiantuntijoiden johtamiseen.

Tästähän tuli taas sellainen tulevaisuusvisio, että pitäisi olla sellaisia ammattijohtajia, jotka motivoi työntekijöitä ja mietitään, minkä takia sitä työtä tehdään. Eikä tuijoteta vaan niitä numeroita.

Kaikki haastateltavat tiedostivat ilmastonmuutoksen vuoksi lisääntyvien terveyshaittojen uhkakuvat jollain tasolla, osa hyvinkin tarkkaan, osa hieman pintapuolisemmin.

Muilta osin globaalit terveyshaittaa aiheuttavat ilmiöt, esimerkiksi lääkeresistenssin lisääntyminen, eivät tutkijan yllätykseksi aiheuttaneet juurikaan keskustelua. Suurin osa haastateltavista oli pohtinut omaa rooliaan tarkastajana kestävän kehityksen ja tulevaisuuden uhkakuvien näkökulmasta. Heistä osa oli sitä mieltä, ettei tarkastaja voi juurikaan vaikuttaa globaaleihin terveysuhkiin omassa roolissaan vaan tarvitaan kansainvälisiä ratkaisuja. Osa oli sitä mieltä, että voisi tarkastajan roolissa tehdä globaalien ilmiöiden vuoksi lisääntyvien terveyshaittojen ennaltaehkäisemiseksi enemmän, mutta tarvitsisi koulutusta lisää.

Uhkakuvien pohdinnan lisäksi tulevaisuuden toimintaympäristön suhteen haastateltavilta nousi esiin hyvin monenlaisia visioita. Osa ryhtyi visioimaan eri teknologioiden tuomien ratkaisujen mahdollisuuksia. Esimerkiksi tarkastukset voisivat olla virtuaalisia, ja näytteet voitaisiin hakea droneilla. Ja talousveden häiriötilanteissa olisi hyödynnettävissä automaattisia puhelupalveluita, esimerkiksi robotti voisi soittaa jokaiselle asukkaalle talousveden saastumisesta. Eli uhkakuvien lisäksi tulevaisuudessa nähtiin myös positiivista teknologian tuomaa kehitystä. Osa haastateltavista näki isompiin valvontayksiköihin siirtymisen vääjäämättömänä, koska kaupungistumisen vuoksi maaseutumaisilla alueilla ei kohta ole enää ihmisiä, eikä näin ollen ympäristöterveydenhuollon palveluille ole maaseudulla enää niin paljon kysyntää.

7.2 Oikea tieto ja osaaminen

Tutkimustulosten perusteella oikean tiedon hyödyntäminen on yksi avaintekijä ympäristöterveydenhuollon vaikuttavuuteen liittyen. Oikean tiedon koettiin vaikuttavan kaikkeen tekemiseen oleellisesti.

Varsinaisia konkreettisia ratkaisuja tietotulvan hallintaan tai viisaaseen tiedon hyödyntämiseen osattiin nimetä joitakin. Esimerkiksi erikoistumisen koettiin helpottavan tietotulvan hallinnassa, kun ei tarvitse tietää kaikista ympäristöterveydenhuollon sektoreista kaikkea. Toisaalta pienemmissä yksiköissä ei pitkälle menevän erikoistumisen koettu olevan mahdollista vähäisten henkilöresurssien vuoksi. Liiallisessa erikoistumisessa nähtiin kuitenkin myös vaaranpaikkoja. Vaikka erikoistutaan, niin silti pitäisi kyetä havainnoimaan mahdollisimman laajasti toimintaympäristössä tapahtuvia

muutoksia. Eli erikoistuminen ei saisi tarkoittaa kokonaisuuksien hahmottamisen heikentymistä.

Osaamisen jatkuva päivittäminen nähtiin tärkeänä substanssiosaamisen kannalta mutta lisäksi osa toi ilmi, että olisi tärkeää käydä välillä myös muunlaisissa koulutuksissa.

Kyllä se osaamisen päivittäminen on tätä päivää. Kyllä siihen oman tietämyksen päivittämiseen pitää se aika löytyä, koska kyllä asiakkaatkin nykypäivänä niin paljon tietää. Niin eihän siitä tule yhtään mitään jos ei päivitä tietojaan. Et sä kertakaikkiaan voi mennä sinne kohteeseen vanhoilla tiedoilla, kyllä pitää tietää mistä tänä päivänä puhutaan.

Tosta palvelumuotoilusta tuli mieleen, että olispa hirveen hyvä kun meidänkin alan ihmiset lähtisi välillä vähän erilaisiin koulutuksiin...

7.3 Laatu ja mittarit

Laatu aiheutti viestinnän jälkeen eniten keskustelua. Jo pelkästään kokonaisvaltainen laadun määritelmä, ja laadukkaan työn mittaaminen aiheuttivat paljon pohdintaa ja kehitysideoita.

Terveystietojen ennaltaehkäisy on meidän työn tavoite ja tarkoitus. Niimenomaan sen pitäisi ohjata kaikkea toimintaa, ja silloin kun niin tapahtuu, on toimintamme laadukasta. Rahamäärät, tarkastusmäärät jne ovat kivoja menneisyyden mittareita, mutta eivät kuvaa meidän työn laadusta juuri mitään.

Laadun määritelmä

Kysyttäessä haastateltavilta mitä laatu on, saatiin vastauksista esiin paljon samankaltaisuutta. Koettiin, että laadun määritelmää pitää pohtia työn tavoitteiden ja asiakkaan näkökulmasta. Laadun koettiin olevan esimerkiksi puolueettomuutta, toimintavarmuutta, taloudellisuutta, tasalaatuisuutta, tasapuolisuutta, hyvää asiakaspalvelua, hyvää vuorovaikutusta, empaattisuutta, palvelualttiutta ja ammattitaitoa. Mutta ihmiset painottivat eri asioita. Osa painotti vahvasti, että laatu on paljon laajempi käsite, kuin miten sitä ollaan perinteisesti ympäristöterveydenhuollossa pohdittu. He

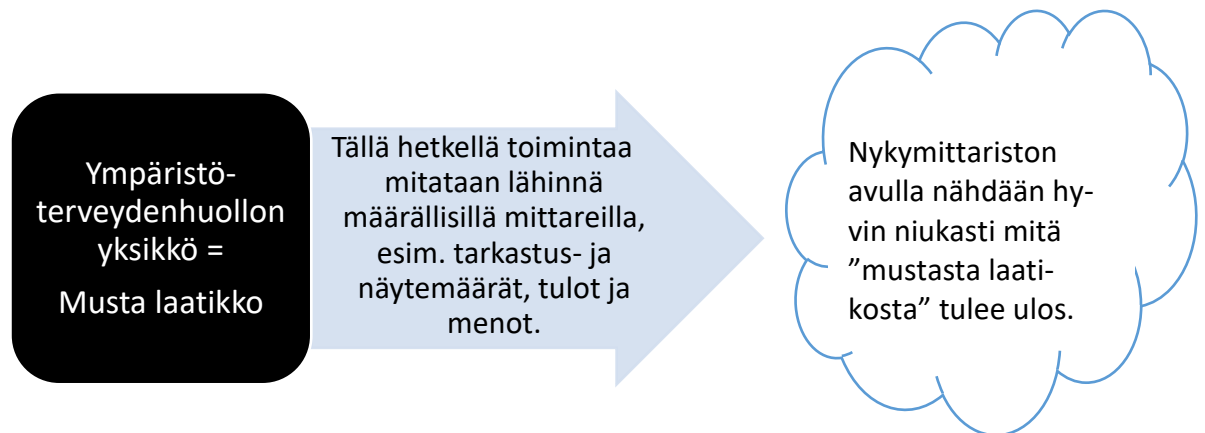
kokivat, että laadun parantamisessa on valtakunnallisesti keskitytty hyvin pitkään lähinnä tarkastusten tasalaatuisuuden parantamiseen, vaikka laadukas ympäristöterveydenhuolto on paljon muutakin.

Osalle haastateltavista laadussa tärkeintä oli tarkastusten tasalaatuisuus. Jokainen haastateltavista oli kuitenkin sitä mieltä, että täydelliseen tasalaatuisuuteen tarkastuksissa tuskin koskaan päästään, koska tarkastajat ja kohteet ovat erilaisia. Useimmat haastateltavista kokivat, että liian yksityiskohtainen tarkastusten ohjeistaminen keskusvirastojen taholta voi jopa huonontaa kuntasektorin ympäristöterveydenhuollon työn laatua. Koettiin vahvasti, että kohteet, tarkastajat ja tilanteet ovat niin erilaisia, ettei valvontaa voi ohjeistaa liian tarkasti. Keskusvirastojen ohjeistukselle nähtiin tarvetta, mutta liian yksityiskohtaiselle ohjeistukselle ei.

Mittarit

Laadusta keskusteltaessa nousi useasti esille laadun mittarit. Kaikki olivat sitä mieltä, että mittareita pitäisi kehittää enemmän sellaisiksi, että ne ilmentävät paremmin, miten terveyshaittojen ennaltaehkäisyssä on onnistuttu, ja millaista arvoa ympäristöterveydenhuolto tuottaa yhteiskunnalle. Lähinnä tarkastusmäärien, näytemäärien ja tarkastuksista saatujen tulojen mittaaminen koettiin riittämättömänä ilmentämään ympäristöterveydenhuollon tavoitteiden toteutumista. Asiakaspalautekyselyä ehdotettiin hyödynnettäväksi mittarina mutta juurikaan muita konkreettisia ehdotuksia uusiksi mittareiksi ei tämän tutkimuksen avulla saatu. Mittariston kehitysehdotukset olivat suurpiirteisempiä. Esimerkiksi terveyshaittojen ennaltaehkäisyn pitäisi tutkimuksen mukaan olla laadun mittarina. Koettiin, että pitäisi pohtia mitataanko nyt oikeita asioita, ja auttavatko tämänhetkiset mittarit ympäristöterveydenhuoltoa saavuttamaan todelliset tavoitteet, eli terveyshaittojen ennaltaehkäisyn elinympäristöstä mahdollisimman hyvin. Kuviossa 14 on ilmennetty tutkimuksissa esiin noussut näkökulma nykyään käytössä olevien mittareiden riittämättömyydestä. Mittarit eivät nykyisellään pysty ilmentämään, onko ympäristöterveydenhuolto saavuttanut perimmäisen tavoitteensa. Kuviossa 14 Ympäristöterveydenhuollon yksikköä nimitetään ”Mustaksi laatikoksi”, jotta se herättäisi lukijassa enemmän pohdintaa. Yksiköt ovat

mustia laatikoita, joiden toimintaa mitataan hyvin kapea-alaisesti. Mitä me oikeastaan saamme tietää mustan laatikon toiminnasta nykyään käytössä olevilla mittareilla?



Kuvio 13. Mitä nykyisillä mittareilla nähdään?

Tarkastus- ja näytemääriä sekä tuloja ja menoja mitataan tarkkaan jokaisessa ympäristöterveydenhuollon valvontayksikössä. Mikä on tietysti aivan ymmärrettävää ja tarpeellistakin. Teemahaastatteluissa useimmat kuitenkin kokivat, että nämä mittarit eivät kuitenkaan kerro työn laadusta juuri mitään, ja kyseiset mittarit saattavat jopa jossain kohdin vaikuttaa ympäristöterveydenhuollon perimmäisen tavoitteen toteutumiseen heikentävästi.

Se meidän tuottama tulo terveyshaittojen ennaltaehkäisyssä on niin vaikea osoittaa, kun sulla ei oo antaa sitä lukua sinne viivan alle. Kunnissa ei ihan täysin ymmärretä, että juuri me voidaan pienentää soten menoja. Ja se valitettavasti on niin kun kuntien tilanne on niin älyttömän tiukka ni kyllä ne sit tahtoo tuijottaa vaan niitä näkyviä euroja, ja siinä sit helposti kaikki muu unohtuu.

Mitä enemmän ympäristöterveydenhuolto tekee suunnitelmallisia tarkastuksia, sitä enemmän ympäristöterveydenhuollon kassaan kertyy rahaa. Useimmat haastateltavat kokivat, ettei liian nopealla tarkastustahdilla kuitenkaan päästä laadukkaisiin lopputuloksiin, ja tästä voi aiheutua huomattavia lisäkustannuksia jossain muualla, vaikka ympäristöterveydenhuollon valvontayksikön talous näyttäisi paremmalta. Eli teemahaastatteluissa tuli tässä yhteydessä esiin osa-optimointi, mikä ei ole järkevää kokonaisuuden kannalta laajemmin ajateltuna.

Joo ja niinhän se on että kun niistä suunnitelmallisista tarkastuksista saa sitä rahaa, niitä nuo lautakunnatkin seuraa ja ylemmät tahot... niin

nuo rahasummat ja määrähän niitä kiinnostaa... Mutta se ei ole kuitenkaan välttämättä se paras tapa hoitaa tätä työtä, jos tän työn tarkoitusta mieltii. Panostaisin siis mieluummin laatuun kuin määrään.

Jos sä hoidat jonkun homman vähän huonosti ja nopeesti ni siinä voidaan puhua miljoonien lisäkustannuksista jossain muualla. Mutta jos siihen panostaa ja tekee kunnolla ni siinä voi kyllä tulla kunnalle merkittäviä säästöjä. Meilläkin vuodessa tuloja tulee tarkastuksista x-määrä ni se ei kuitenkaan ole juuri mitään verrattuna siihen miten isojen asioiden kanssa me tehdään töitä, esim. verrattuna vaikka noihin talousvesiin ja sisäilma-asioihin... siis että mimmosia rahoja niissä pyörii, ni eihän nää meidän tulot oo paljon mitään jos sitä sillein mieltii ja suhteuttaa.

Työntekijöiden arvostus ja osallistaminen

Laadusta keskusteltaessa nousi esiin myös työntekijöiden arvostus, ja sen merkitys työn laatuun. Jos työntekijän työtä ei arvosteta, on sillä vaikutusta työn laatuun.

Laatu lähtee siitä että se työntekijä on sitoutunut siihen työhönsä. Että se haluaa tehdä sen hyvin. Mutta sit jos on töissä sellainen fiilis, että mua ei arvosteta täällä, koska mun tekemisiä ei noteerata, ni eipä työntekijä ole silloin kovin sitoutunut ja alkaa tulemaan sellaisia lipsahduksia.

Myös työntekijöiden osallistaminen laadun- ja laatujärjestelmän kehittämiseen nähtiin tärkeänä.

Ja kyllähän laatujärjestelmän tekemiseen pitää osallistaa ihmiset, että se sit oikeesti parantaa sitä tekemisen laatua. Ja että laatuksikirja tulee oikeesti käyttöön.

7.4 Toimivat tietojärjestelmät

Koko tämän tutkimuksen negatiivisimmat kommentit saatiin ympäristöterveydenhuollon tietojärjestelmä uudistuksesta ja tarkastuslomakeuudistuksesta keskusteltaessa. Jokainen haastateltavista puhui paljon VATI-tietojärjestelmästä ja ABCD-lomakkeista. Teemahaastattelun kysymyksistä oli tietoisesti jätetty pois suoraan tietojärjestelmään tai tarkastuslomakkeisiin kohdistuva kysymys, mutta silti asia nousi vahvasti esiin kun tiedusteltiin mikä aiheuttaa työn tehottomuutta tai heikentää työn laatua. Haastateltavat ymmärsivät, että VATI-tietojärjestelmän ja ABCD-lomakkeiden kehittäminen on vielä kesken. Ihmetystä herätti juuri se, miksi tietojärjestelmää tai tarkastuslomakkeita ei ole pilotoitu ja testattu paremmin ennen valtakunnallista

käyttöönottoa. Koettiin myös, ettei tietojärjestelmän ja lomakkeiden käyttäjiä, tarkastajia, ole huomioitu tietojärjestelmä uudistuksessa ja tarkastuslomake uudistuksessa. Tarkastajien mielipiteitä on kyllä kysytty ja vastauksia on annettu ylemmille tahoille, mutta tarkastajien vastausten ei ollut koettu vaikuttaneen tietojärjestelmän tai lomakkeiden toteutukseen riittävästi. Tämän lisäksi koettiin, että ympäristöterveydenhuollon asiakas ja työn tarkoitus on unohtunut uudistusta tehdessä.

Pakko nyt sanoo, että ihmetyttää miten tästä meidän tietojärjestelmästä saatiin näin huono.

Ei se abcd toimi täällä terveydensuojelupuolella. Ehkä elintarvikepuolella paremmin.? Et tämä menee vähän niin kuin jo... Ehkä sillä jopa vähän aliarvioidaan tarkastajan ammattitaitoa.

VATI on kyllä ihan täysi farssi. No okei varmaan sanotaan nyt vaikka viiden vuoden säteellä se voi olla ihan ok. Ideana hyvä, ei siinä mitään...

Varmaan voit kuvitella mitä tuli tuohon tehottomuuteen mieleen. No VATI tietysti nyt tällä hetkellä.

Siis nyt nämä vatin uudet raportit, ne on pitkiä kuin taivas. Miten sä saat raportista tehtyä niin selkeän, et se jaksaa se ihminen selata ne 9 sivua läpi, kelle se menee. Vati on huononnusta aikaisempaan.

Jossainhan ne sanoikin, kun ollaan annettu niitä kehitysehdotuksia, että ei me nyt voida kehittää VATIa, koska on rahat loppu. Mutta ajattele jos näkisi sen rahasumman mikä on mennyt tähän toimimattoman ohjelman kanssa säätämiseen. Ja mitenkä paljon se on vaikuttanut ihan sairasteluun.

Haastateltavat olivat hyvin tietoisia siitä, miten Valvira, STM, MMM ja Ruokavirasto ovat tarkastajien huoleen reagoineet, ja ymmärsivät, että tahtotila on kehittää tietojärjestelmästä parempi. Teemahaastattelussa nousi kuitenkin esiin suurta turhautuneisuutta tietojärjestelmää kohtaan, ja tällä hetkellä tietojärjestelmien ja uusien valvontalomakkeiden koettiin vaikuttavan oleellisesti tarkastajien työn tuottavuuteen heikentävästi. Osa oli kokenut jopa työmotivaation heikentymistä.

7.5 Vaikuttava viestintä ja vuorovaikutus

Viestintä aiheutti eniten keskustelua ja konkreettisia kehitysideoita lähes jokaisessa haastattelutilanteessa, ja jokainen haastateltava koki viestinnän olevan nykyisellään

riittämätöntä. Kaikki jaottelivat viestinnän vähintään kahteen eri kategoriaan: kriisiviestintä ja muu viestintä. Osa jaotteli myös muuta viestintää useisiin eri kategorioihin, kuten asiakaskohtaamisiin, kuntalaisviestintään, terveyshaittoja ennaltaehkäisevään viestintään, kohderyhmäviestintään ja sisäiseen viestintään.

Kaikki haastateltavat tiedostivat, että viestinnällisillä keinoilla voitaisiin merkittävästi lisätä ympäristöterveydenhuollon vaikuttavuutta, mutta jopa seitsemän haastateltavaa toi esille, ettei ole resurssia kehittää tai toteuttaa vaikuttavaa viestintää.

Havaintoja viestinnän nykytilanteesta ja kehitysehdotukset

Tutkimustulosten perusteella kriisiviestinnän tärkeys tiedostetaan erittäin hyvin, ja siihen on olemassa ohjeistusta sekä ohjeita on ”päästy” käytännössäkin harjoittelemaan. Muutoin viestinnän nykytila vaikuttaisi haastattelujen perusteella kokonaisuudessaan melko huolestuttavalta:

- viestinnän toteuttamiseen tai kehittämiseen ei kohdennu riittävästi resurssia
- viestinnän vaikuttavuutta ei mitata ja ei tiedosteta, millä tavoin viestintää voisi määrällisten mittareiden lisäksi mitata
- vaikka viestinnän potentiaali tiedostetaan, ei tieto ole juurikaan konkretisoitunut teoiksi
- epätietoisuutta viestintälinjauksissa
- osalla yksiköistä puuttuu viestintäsuunnitelma
- monipuolisen viestinnän mahdollistava viestintäosaaminen on heikkoa

Liitteessä 5 on listattu haastatteluissa esiin tulleet kokonaisvaltaiset ja konkreettiset kehitysehdotukset viestintään liittyen. Kehitysehdotuksista osa on jokaisen yksilön toteutettavissa, mutta osa vaatii organisaatiotason linjauksia toteutuakseen. Esimerkiksi viestintävastaavan nimeäminen valvontayksikköön nousi kehitysehdotuksena monelta eri haastateltavalta, ja vaatii taakseen johdon tai organisaation päätöstä, kun taas toisen perspektiivistä asioiden katsomista voi jokainen ryhtyä harjoittelemaan vaikka heti.

Viestintään liittyen kaksi kehitysehdotusta nousi esille kaikilta haastateltavilta: sosiaalista mediaa pitäisi hyödyntää enemmän, ja vuorovaikutustaitojen tärkeys tiedotettiin. Sosiaalisen median luomien mahdollisuuksien ja hyvien vuorovaikutustaitojen koettiin olevan oleellinen osa vaikuttavaa viestintää. Koska vuorovaikutustaidot ja sosiaalinen media nousivat kehitysehdotuksena kaikissa haastatteluissa, on niiden osalta tuloksia avattu liitteen 4 lisäksi hieman enemmän seuraavaksi.

Hyvällä vuorovaikutuksella vaikuttavuutta työhön

Vuorovaikutustaidot nähtiin tärkeäksi monesta eri näkökulmasta. Jokainen asiakas-kohtaaminen vie aina eteenpäin jonkinlaista viestiä, ja hyvillä vuorovaikutustaidoilla voi olla työn tarkoitusta edistävä vaikutus.

Jos ympäristöterveydenhuolto haluaa näyttäytyä helposti lähestyttävänä asiantuntijaorganisaationa, on jokaiseen vuorovaikutustilanteeseen syytä aina panostaa.

Minkälaista kuvaa haluaa viestittää, et onko se tarkastaja sellainen tiukkapipoinen papereita lukeva pyköliä pyörittelevä vai onko se sellainen helposti lähestyttävä ihminen, joka ottaa sen kontaktin siihen vastapuoleen ihmisenä eikä minään tarkastuskohteena.

Tietynlaisen imagon ilmentämisen lisäksi jokainen haastateltavista oli kokenut vuosien saatossa hyvistä vuorovaikutustaidoista olleen hyötyä:

Mä taidan olla aika perinteinen, kun mun mielestä just ne kohtaamiset naamatusten ovat kaikkein tärkeimpiä, on se nyt sitten palaveri tai tarkastuskäynti, niin ne kohtaamiset on tärkeimpiä. Eli millainen fiilis siitä tapaamisesta jää niin se muodostaa sen, miten se asia lähtee siitä kehittymään. Että jo hyvällä fiiliksellä saadaan hankalatkin asiat hoidettua.

Kuuntelun taito liittyy oleellisenä osana hyviin vuorovaikutustaitoihin. Ja kuuntelun taito nousikin esille lähes jokaisessa haastattelutilanteessa. Varsinkin vihaisten asiakkaiden kanssa kuuntelun taidosta oli koettu olleen suurta hyötyä, ja tilanteet olivat saattaneet ratketa pelkällä oikeanlaisella kuuntelemisella ja empatiaa osoittamalla. Myös hädän hetkellä kuuntelusta ja empatiasta koettiin olleen suurta hyötyä.

Se on ihmiselle ainutkertainen kokemus. Se ei ole ainoastaan se sisäilmasairaus, tai olipa se syöpä tai kellä mitään. Niin sulla pitää olla se taito kuunnella ensin se ihminen auki, ja sitten vasta alkaa ratkomaan sitä ongelmaa.

Haastatteluista nousi hyvin esille se valtava kohtaamisten kirjo, joita terveystarkastajat työssään kohtaavat. Muutamat ehdottivatkin haastattelussa, että vuorovaikutustaitoja ja erilaisten vuorovaikutustilanteiden hallintaa pitäisi opetella jo koulutuksessa.

Haastavien asiakkaiden kohtaamista pitäisi opettaa jo koulussa. Ihan on itse menty raakileena vastaanottamaan sitä raivoavaa asiakasta. Ilman mitään keinoja rauhoittaa tilannetta.

Sosiaalisen median hyödyntäminen

Teemahaastattelujen selvä tulos oli, että sosiaalista mediaa pitäisi hyödyntää enemmän ympäristöterveydenhuollon tavoitteiden saavuttamiseksi. Sosiaalisen median potentiaali tiedostettiin. Sosiaalisen median hyödyntämisen keinoissa oli vaihtelevuutta eri yksiköiden kesken. Jokainen yksikkö oli jo jollakin tavalla hyödyntänyt sosiaalista mediaa. Varsinaista viestintäsuunnitelmaa tai sosiaalisen median tavoitteita ei ollut tehty missään. Lähinnä viestintää sosiaalisen median eri väylissä tehtiin satunnaisesti. Osalla oli oma ympäristöterveydenhuollon profiili jossakin sosiaalisen median kanavassa, ja osa hyödynsi organisaation yleisiä kanavia.

7.6 Verkostotyö

Verkostotyö nähtiin tärkeäksi vaikutuskeinoksi mutta moni haastateltavista toi esille, ettei verkostotyötä ole hyödynnetty riittävästi. Syyksi mainittiin resurssien vähyys, kiire ja osaamisen puute.

Pitäisi ymmärtää, että meillä on tässä työssä tavallaan niitä kriittisiä pisteitä, mitkä olis hyvä sieltä verkostoista löytää ja keskittää sinne niitä toimia, niin silloin se vaikuttaa sitten todella laajalle.

Vastaajilla oli havaittavissa eroja verkosto-osaamisessa. Osan toimenkuva oli jo vuosia ollut verkostotyöpainotteinen, joten myös verkostotyön oleelliset kulmakivet olivat vuosien saatossa ymmärretty. Suurin osa vastaajista ei kuitenkaan osannut nimetä verkostotyön kulmakiviä tai miten lähtisivät suunnitelmallisesti kehittämään verkostotyötä.

Verkostotyön luomat mahdollisuudet nähtiin melko yksipuolisina, eli koettiin lähinnä, että verkostossa voitaisiin enemmän viedä sitä omaa näkökulmaa vaikuttavammin eteenpäin, ja tiedostettiin, että verkostotyö voisi olla hyvä keino terveyshaittojen ennaltaehkäisemiseksi.

Et pitäisi löytää ne pääjehut, jolle selittää sitä asiaa.

Kyllähän se on niin, että mitä enemmän me ollaan erilaisissa yhteistyöryhmissä mukana, ja saadaan sanoa sanottavamme, ni sitä parempi.

Meillä on hyvä kun esimies on sellainen, että se kyllä tunkee mukaan joka paikkaan. Niin se saa kyllä vietyä meidän näkökulmaa kaikkialle sitä kautta.

7.7 Moninaisuuden huomiointi

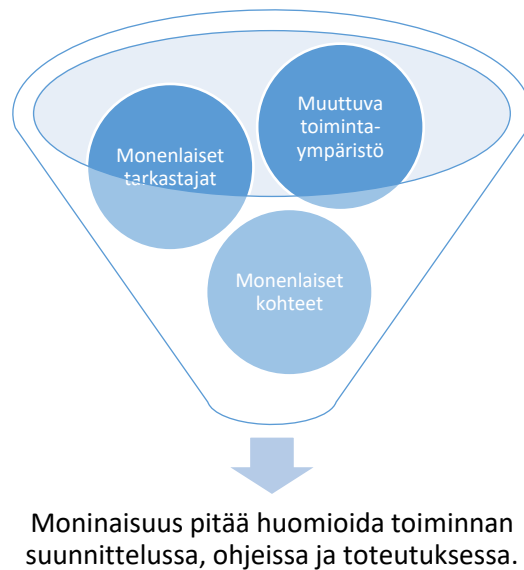
Haastatteluissa nousi moneen eri teemaan liittyen esille moninaisuuden huomioiminen. Useimmat olivat työssään kokeneet, että kohteiden ja tarkastajien erilaisuutta ei ole huomioitu riittävästi esimerkiksi työohjeita kehitettäessä.

Tarkastuksia ei saada täydellisen tasalaatuisiksi niin kauan kun tarkastuksia tekee erilaiset ihmiset, ei olla robotteja.

Ja on tää varmaan aika monessakin asiassa, että mikään ei ole mustavalkoista. Että aina on ne kaks osapuolta, jokaisella on aina se oma näkökulma asioihin.

Koska tarkastajat on yksilöitä eikä se sano sitä, et joku olisi toiminut jotenkin huonosti tai ei laadukkaasti välttämättä tarkastuksella. Vaan kun tarkastajatkin on erilaisia ni siinä pitää hyväksyäkin sellainen persoonallinen tapa toimia.

Kohteiden ja tarkastajien erilaisuuden lisäksi pitäisi myös enemmän huomioida tilanteiden kompleksisuus ja ongelmat, joihin ei ole olemassa yhtä ja ainoaa oikeaa ratkaisua (kuvio 14). Oli käytännössä koettu, että toimintatapa, joka toimi jossain tilanteessa, ei välttämättä toiminut täysin samankaltaisesti toteutettuna toisaalla.



Kuvio 14. Moninaisuuden huomiointi valvonnassa on tärkeää.

Osa tarkastajista toi vahvasti esille, että toimintaympäristön, tarkastajien ja valvontakohteiden moninaisuudesta johtuen ei liian yksityiskohtaista ohjeistusta valvontatoimenpiteisiin liittyen ole mahdollista antaa.

7.8 Yhteenveto teemahaastattelujen tuloksista

Haastattelujen perusteella ympäristöterveydenhuollon toimintaympäristö on haastava ja kompleksinen sekä sisältää pirullisia ongelmia. Kiire ja muutos on läsnä kaiken aikaa. Teemahaastatteluista nousi esiin laaja keinovalikoima perinteisten valvontatoimenpiteiden rinnalle. Mutta vaikka haastateltavat toivat esille paljon erilaisia keinoja parantaa ympäristöterveydenhuollon tavoitteiden toteutumista, ei näitä keinoja oltu hyödynnetty niin isossa mittakaavassa kuin voisi toivoa. Usein näistä keinoista puhuttiin konditionaalissa. Meidän pitäisi kehittää viestintää, olisi tärkeää ilmentää paremmin yhteiskunnalle tuottamaamme jaettu arvoa, olisi hyvä kouluttautua laajemmin, pitäisi jo ehdottomasti mennä sosiaaliseen mediaan ja niin edelleen.

Kuvioon 15 on tiivistetty teemahaastattelujen aineistosta esiin nousseet asiakokonaisuudet ja luvut, joissa kyseisissä asiakokonaisuuksia on käsitelty laajemmin. Kyseisessä kuviossa näkyvät asiat nousivat esiin tavalla tai toisella jokaisessa haastattelutilanteessa, mutta asioista puhuttiin hieman erilaisella termistöllä.



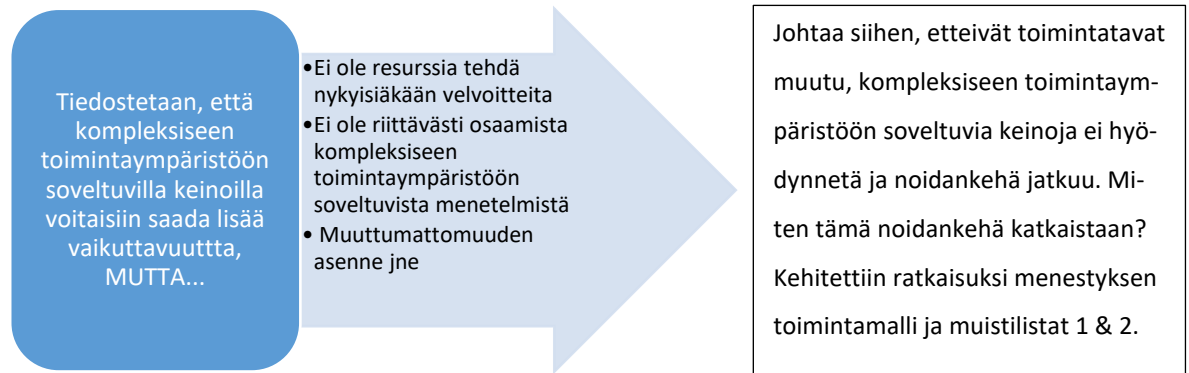
Kuvio 15. Teemahaastatteluissa esiin nousseet keinot parantaa ympäristöterveydenhuollon vaikuttavuutta kompleksisessa toimintaympäristössä.

8 Johtopäätökset

Opinnäytetyöllä oli kaksi päätavoitetta. Ensimmäisenä tavoitteena oli löytää laadukaiden ja riskiperusteisesti toteutettujen ”perinteisten” valvontatoimenpiteiden rinnalle muita vaikuttavia keinoja kuntatason ympäristöterveydenhuollon hyödynnettäväksi, jotta ympäristöterveydenhuolto olisi kompleksisessa toimintaympäristössä mahdollisimman vaikuttavaa. Toisena tavoitteena oli opinnäytetyötutkimuksen avulla kerätä kuntasektorilla toimivien ympäristöterveystarkastajien tarinoita tosielämästä elävöittämään tulevan tietokirjamme teoriaosuutta. Molemmat tavoitteet toteutuivat.

8.1 Tieto ei muutu käytännön toimenpiteiksi

Tutkimustulosten perusteella haastateltavat tiedostivat hyvin, millaisilla keinoilla kuntasektorilla toimivan ympäristöterveydenhuollon vaikuttavuutta voisi kompleksisessa toimintaympäristössä parantaa ja näitä haastateltujen esiin nostamia keinoja on tuotu ilmi luvussa 7. Mutta haastateltavat olivat hyödyntäneet melko satunnaisesti mainitsemiaan vaikuttavia keinoja. Tulosten analysoinnin ja johtopäätösten pohdinnan edetessä nousi esiin mielenkiintoinen ilmiö, joka ei tulosten pintapuolisella tarkastelulla olisi ehkä tullut esiin. Mitä syvemmin haastattelumateriaalia käytiin läpi ja mitä syvemmin vastauksia peilattiin teoriaan ja tutkijan asiantuntemukseen, sitä enemmän esiin nousi kysymys siitä, miksi ympäristöterveystarkastajat eivät hyödynnä enemmän niitä työmenetelmiä, joita he haastattelussa toivat esille vaikuttavina keinoina edistää terveyshaittojen ennaltaehkäisyä, vähentämistä ja poistamista elinympäristöstä. Mitkä asiat vaikuttavat siihen, ettei tietoisuus kompleksiseen toimintaympäristöön soveltuvista toimintatavoista muutu käytännön teoiksi ja miten voitaisiin edistää sitä, että tieto muuttuu käytännön toimenpiteiksi? Kuviossa 16 havainnollistetaan yksinkertaistetusti sitä ajatusprosessia, jonka perusteella on päädytty luomaan ratkaisuehdotus, joka edesauttaa tiedon muuntumista päivittäisiksi käytännön toimenpiteiksi.



Kuvio 16. Miksi tieto ei muutu käytännön toimenpiteiksi?

8.2 Aika tehdä vähillä resursseilla vaikuttavammin

Resurssien vähyys nousi teemahaastatteluissa usein perusteluksi, kun pohdittiin miksi viestintään, verkostotyöhön tai muihin kompleksiseen toimintaympäristöön soveltuviin toimintoihin ei ole panostettu riittävästi. Myös ympäristöterveydenhuollosta tehdyissä selvityksissä ja tutkimuksissa resurssien vähyys nousee esille. Esimerkiksi jo vuonna 2014 tehdyssä Valtiontalouden tarkastusviraston tuloksellisuustarkastuskertomuksessa Ympäristöterveydenhuollosta sanotaan seuraavaa:

Ympäristöterveydenhuollon ohjauksessa on nähtävissä erittäin selkeästi kunta–valtio-suhdetta yleisemminkin rasittava sisältöohjauksen ja resurssiohjauksen epäsuhta. Kuntasektorin ohjaukseen yleisesti liittyvä ja tunnistettu ongelma korostuu erityisesti ympäristöterveydenhuollon ohjauksessa, sillä keskushallinnon eriytyneen hallintomallin myötä kunnat saavat ohjaussyötteitä monesta eri ministeriöstä ja keskusvirastosta. Tarkastushavaintojen perusteella voidaan sanoa, että kunnallista ympäristöterveydenhuoltoa ohjataan epärealistisilla valvontatavoitteilla.
(Koskinen, Nurminen & Paajanen 2014, 9.)

Edelleen tilanne on se, ettei kunnallisella tasolla ehditä tekemään kaikkea, mitä ylemmältä taholta ohjeistetaan.

Jos resurssit ovat aina vähäiset eikä mitään ehdi tehdä kunnolla, olisi ehkä aika jo siirtyä tekemään asioita toisella tavalla? Kuten luvussa 3.1 todettiin, pitäisi julkisissa palveluissa saada vähemmillä resursseilla aikaan enemmän. Yhtälö ei ole helppo ja toimintatavat tarvitsevat täydellistä muuttamista, jotta vähemmän riittää enempään. On ymmärrettävää, että resurssien vähyys on helppo perustelu sille, että voi jatkaa toimintaa samanlaisena kuin aina ennenkin. On helppoa todeta esimerkiksi, että

Viestinnällä voisi meidän työhön saada vaikuttavuutta ja sitä vois paljon lisätä kun siihen olisi resurssia. Ja se on meillä se ongelma, kun se olisi sitten pois siitä jonkun työajasta, jota on kaikilla aika vähän.

Tällainen ajattelumalli voi tulla hyvin kalliiksi Suomelle. Kuinka kauan voidaan odottaa sitä päivää, jolloin käytettävissä olevat resurssit kuntasektorilla tuplaantuisivat, ja meillä olisi vihdoinkin aikaa tehdä asioita toisin? Maailman megatrendejä ja hiljaisia signaaleja seuraamalla voisi jokunen asiantuntija tai maallikko todeta, ettei enää päivääkään. Kompleksiseen toimintaympäristöön soveltuvia hyviä käytäntöjä on jo kehitetty monissa eri organisaatioissa paljon, ja verkostoyhteiskuntaan soveltuvat toimintatavat ovat jo rutinoituneet. Tällaisia toimintatapoja pitää ryhtyä myös ympäristöterveydenhuollossa hyödyntämään, jotta käytettävissä olevat resurssit riittävät enempään. Esimerkiksi suunnitelmallisella verkostotyöllä tai vaikuttavalla viestinnällä voi saada helpotusta myös resurssien vähyyteen. Jo keksittyjen toimintatapojen lisäksi tarvitaan mahdollisesti myös uusia innovaatioita, jotta uhkakuvat lisääntyvistä elinympäristön terveyshaitoista eivät realisoidu Suomessa.

8.3 Osaamisalueet, joissa tarvitaan lisäkoulutusta

Kuten edellisessä luvussa todettiin, on kompleksiseen toimintaympäristöön soveltuvia keinoja hyödynnetty konkreettisesti vielä melko vähäisesti ja/tai satunnaisesti, ja osaksi tätä perusteltiin resurssien vähyydellä. Resurssien vähyys on helppo perustelu varsinkin silloin, jos osaaminen uudenlaisten toimintatapojen hyödyntämiseen on heikkoa. Tilanne vaikuttaisi teemahaastattelujen perusteella kuitenkin melko positiiviselta, koska esimerkiksi teemahaastattelujen aikana kaikki tiedostivat kyllä, että esimerkiksi viestinnän, vuorovaikutuksen, verkostotyön, oikean tiedon tai innovoinnin mahdollisuuksia hyödyntämällä voitaisiin terveyshaittoja ennaltaehkäistä vaikuttavammin. Mutta osa haastatelluista toi esille, että syvempää osaamista uusista toimintatavoista puuttuu. Silloin kun syvempi osaaminen kompleksiseen toimintaympäristöön soveltuvista keinoista puuttuu, on osaamista syytä lisätä. Kuviossa 17 on esitetty osaamisalueita, joihin on syytä kiinnittää erityistä huomiota, kun pyritään lisäämään ympäristöterveydenhuollon vaikuttavuutta kompleksisessä toimintaympäristössä. Osaamisalueet nousevat havainnoista, joita teemahaastattelujen analysoinnin aikana tehtiin ja teorian sekä tutkijan kokemuksen yhdistymisestä. Osaamisalueisiin

ei ole nostettu substanssiosaamista, koska substanssiosaamisen päivittämiseen kiinnitetään jo paljon huomiota kautta Suomen.



Kuvio 17. Osaamisalueet, joissa tarvitaan lisäkoulutusta.

Kaikki edellä mainitut osaamisalueet ovat linkittyneenä toisiinsa ja muodostavat vahvan perustan ympäristöterveydenhuollon yksikön menestymiselle. Viestintä ja vuorovaikutustaidot ovat yksi peruspilari organisaation menestymiselle verkostoyhteiskunnassa, ja tätä osaamista kehittämällä voi ympäristöterveydenhuollon vaikuttavuus lisääntyä oleellisesti. Viestintä linkittyy vahvasti myös verkostotyöhön. Nimenomaan viestinnällisellä osaamisella voidaan verkostoissa saada aikaan jopa palveluinnovaatioita kuntasektorille. Mutta suunnitelmallinen verkostotyö ei ole vain viestintää. Ilman suunnitelmallisuutta verkostojen todellinen potentiaali jää hyödyntämättä. Verkostoja pitäisi pystyä hyödyntämään suunnitelmallisesti niin omien tavoitteiden edistämiseen, mutta myös muilta oppimiseen. Tulevaisuuden ennakointitaidot auttavat kokonaisuudessaan ympäristöterveydenhuollon toiminnassa monellakin tapaa. Esimerkiksi tulevaisuuden ennakointitaidoista on hyötyä suunnitelmallisessa verkostotyössä, kun suunnitellaan, millaisissa olemassa olevissa verkostoissa olisi tärkeää olla mukana, tai pitäisikö ryhtyä fasilitoimaan täysin uuden verkoston toimintaa, kun pyritään ennaltaehkäisemään elinympäristöstä aiheutuvia terveyshaittoja. Mutta verkostotyön lisäksi tulevaisuuden ennakointitaidoista on hyötyä aivan kaikessa toiminnassa, joten siksi myös tähän osaamisalueeseen on tärkeää havahtua ja lisätä osaamista. Kestävän kehityksen näkökulmasta ympäristöterveydenhuollon rooli on tärkeä, ja myös jokainen ympäristöterveydenhuollon valvontayksikön työntekijä voi

omassa roolissaan edistää kestäväää kehitystä monellakin tavalla. Kun ympäristöterveydenhuollon asiantuntijat hahmottavat kestävä kehityksen kokonaisuuden mahdollisimman hyvin, on omaa substanssiosaamista helpompi hyödyntää kestävä kehityksen tavoitteiden edistämiseen. Kestävä kehityksen 17 tavoitetta tunnetaan maailmanlaajuisesti, ja moni organisaatio myös Suomessa on ottanut tavoitteekseen edistää näitä tavoitteita omassa toiminnassaan. Mikäli ympäristöterveydenhuollon asiantuntijat sisäistävät nämä 17 tavoitetta hyvin, on niistä helpompi keskustella eri alojen asiantuntijoiden kanssa monenlaisissa verkostoissa, ja yhdessä etsiä parhaita mahdollisia ratkaisuja kestävä kehityksen tavoitteiden toteutumiseksi.

Kuviossa 17 oikealla olevaa osaamisaluetta on kuvattu kysymysmerkillä. Tällä osaamisalueella halutaan korostaa sitä, ettei tämän opinnäytetyötutkimuksen avulla ole mahdollista antaa täydellistä vastausta kaikista tarvittavista osaamisalueista, koska tietoa on olemassa maailmassa niin valtava määrä, ja yksiköt sekä yksilöt ovat eri puolella Suomea niin erilaisia. Vaikuttavaa ympäristöterveydenhuoltoa toteuttaessa pitääkin aina muistaa päivittää tarvittavien osaamisalueiden listaa moni eri näkökulma huomioiden. Tarvittavaa osaamista on hyvä pyrkiä pohtimaan niin yksilön kuin organisaation näkökulmasta. Osittain tämän johtopäätöksen kautta on päädytty luvussa 8.5. esitettyjen listojen toteuttamiseen. Listat auttavat niin organisaatioita kuin henkilöitä pohtimaan omaa osaamistaan ja omia kyvykkyyksiään.

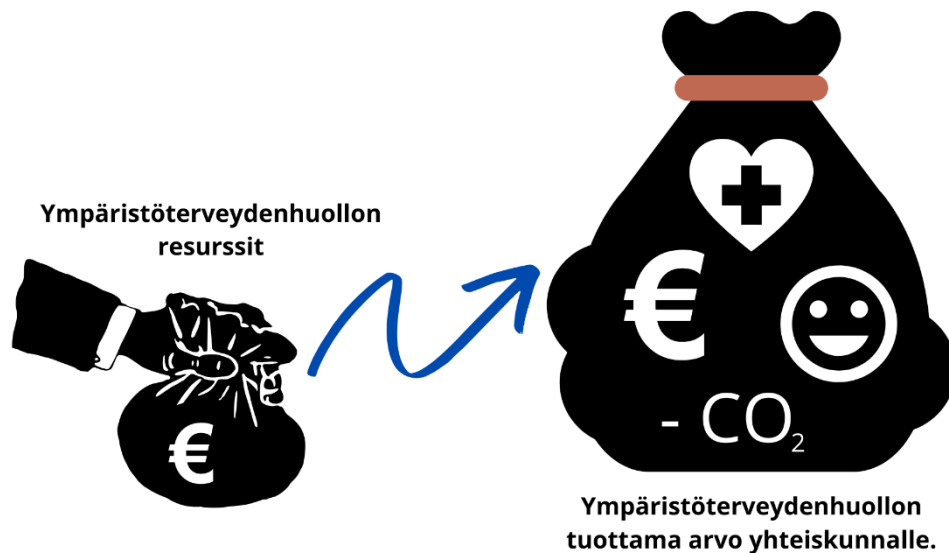
Kun osaaminen on kunnossa, pitäisi tieto vielä pystyä muuttamaan käytännön toimenpiteiksi. Miten jatkuvasti muuttuvassa, hektisessä ja kompleksisessa toimintaympäristössä saadaan tieto muutettua konkreettiseksi toiminnaksi? Aihetta käsiteltiin esimerkiksi teoriaosuuteen hyödynnetyissä kirjoissa Älykäs julkinen organisaatio, Palvelumuotoilu saapuu verkostojen kaupunkiin, Johtajana kaaoksen reunalla ja Verkostojen johtaminen. Kyseisten kirjojen lisäksi vastaus tiedon muuntumisesta vaikuttaviksi käytännön teoiksi löytyy osittain myös muista lähteistä, joita tämän opinnäytetyötutkimuksen teoriaosuudessa on hyödynnetty ja varmasti myös monesta muusta itselleni vielä tuntemattomasta lähteestä. Tietoa siis tähänkin oleelliseen kysymykseen, kuinka tieto muuttuu käytännön toimenpiteiksi, on saatavilla paljon. Tämä onkin yksi tärkeä osaamisalue ympäristöterveydenhuollossa, ja siihen pitäisi saada lisäkoulutusta, jotta organisaatiot olisivat sellaisia, että siellä työskentelevien ihmisten olisi helppo muuttaa oikea tieto vaikuttaviksi käytännön toimenpiteiksi. Luvussa 8.4

esitetään menestyksen toimintamalli ja luvussa 8.5 muistilistat, joiden on osaltaan tarkoitus edesauttaa, että se valtava tietomäärä, mikä ympäristöterveydenhuollon asiantuntijoilla on, muuttuisi käytännön toimenpiteiksi.

8.4 Laatu ja jaetun arvon mittaaminen

Teemahaastatteluissa nousi vahvasti esille, että toiminnan laatua pitäisi ilmentää paremmin siitä näkökulmasta, miten hyvin olemme onnistuneet ennaltaehkäisemään terveyshaittoja yhteiskunnassa. Mitä paremmin olemme onnistuneet, sitä laadukkaampaa toiminta on ollut. Teemahaastatteluista saatu näkemys tukee tutkijan omaa näkemystä aiheesta, eli tuottamamme jaettu arvo (shared value) pitäisi ilmentää paremmin. Verkostojohtamisopinnoissa on myös noussut esiin arvoketjuajattelu ja arvonluonti, sekä yhteiskunnallinen jaetun arvon tuottaminen ja sen ilmentäminen. Esimerkiksi yhteiskuntavastuuraportoinnin ohjeista ja kirjallisuudesta voisi olla suurta hyötyä myös ympäristöterveydenhuollon raportointia ja työn arvon ilmentämistä pohdittaessa.

Terveyshaittojen ennaltaehkäisy tuottaa paljon jaettua arvoa yhteiskunnalle. Jaetulla arvolla ei kuitenkaan tässä yhteydessä tarkoiteta ainoastaan rahaa vaan myös onnellisuutta ja hyvinvointia. Voidaan esimerkiksi ajatella niin, että ympäristöterveydenhuollon valvontayksikköön sijoitettu rahamäärä vähentää terveydenhuollon menoja, koska ihmiset sairastavat vähemmän ja näin ollen käyttävät vähemmän terveydenhuollon palveluja. Tämä puolestaan myös vähentää terveydenhuollon päästöjä, eli on myös ilmastonmuutoksen hillitsemisen näkökulmasta järkevää. Tämän lisäksi terveet ihmiset ovat yleensä onnellisempia ja hyvinvoivat ihmiset tuottavat kukin omalla tahollaan arvoa yhteiskunnalle. Kuviossa 18 havainnollistetaan ympäristöterveydenhuollon tuottamaa jaettua arvoa.



Kuvio 18. Ympäristöterveydenhuollon tuottama jaettu arvo.

Jos ympäristöterveydenhuollon yksiköt nähdään kunnan talousarviossa vain menoeränä, eikä toiminnan tuottamaa jaettua arvoa osata ilmentää päättävillä tahoille, voi olla vaarana entisestään pienten resurssien väheneminen. Osa kunnista on tänäkin vuonna päättänyt vähentämään henkilötövuosia ympäristöterveydenhuollon valvontayksiköistä. Vaikka ympäristöterveydenhuollon tuottaman jaetun arvon täydellisen tarkka mittaaminen on mahdotonta, ei jaetun arvon ilmentämistä pitäisi kuitenkaan missään nimessä jättää tekemättä.

Työmme laatua ilmentävä mittaristo pitäisi pyrkiä luomaan sellaiseksi, että sitä voi hyödyntää esimerkiksi tuottamamme jaetun arvon ilmentämiseen. Hyvin suunnitellun mittariston antamalla aineistolla voi tuottaa informaatiota YTH:n toiminnasta esimerkiksi poliitikoille ja ylemmälle johtoportaalle omassa organisaatiossa sekä myös valtakunnallisille sidosryhmille ja asiakkaille.

8.5 Moninaisuudessa piilee valtavasti potentiaalia

Tutkimustulosten, teorian ja tutkijan omaan asiantuntemukseen perustuvan näkemyksen perusteella voidaan tehdä se johtopäätös, että monestikaan liian tarkka ohjeistus ylimmiltä tahoilta alas annettuna ei ole toimiva tapa edistää vaikuttavaa ympäristöterveydenhuoltoa kompleksisessa toimintaympäristössä. Olipa kyse esimerkiksi viestinnästä, tarkastuksen tekemisestä tai laatuun liittyvistä asioista. Liiallisiin

yksityiskohtiin menevä ohjeistus saattaa joskus jopa heikentää terveyshaittoja ennaltaehkäisevän työn vaikuttavuutta. Kyse on moninaisuuden huomioimisesta kompleksisessa toimintaympäristössä, jossa yritetään usein ratkoa myös hyvin pirullisia ongelmia.

Teemahaastattelujen lopuksi voimistui jo ennestään voimakas tunne siitä, että omassa osaamisessa on varmasti meillä kaikilla aina harmaita alueita, sellaisia mitä emme tule ajatelleeksi, vaikka luulisimme jo pohtineemme asiaa todella laajasti. Kun keskustelee kollegan, asiakkaan tai muun yhteistyökumppanin kanssa syvällisesti, saattaa usein huomata, ettei olekaan osannut huomioida jotain näkökulmaa lainkaan. Näitä erilaisia näkökulmia ja niiden tuomaa potentiaalia pitäisi pystyä paremmin hyödyntämään. Jos nojaamme liikaa vain omiin näkemyksiimme, voi lopputuloksesta tulla täysin väärä jostain toisesta näkökulmasta katsottuna. Esimerkiksi terveyshaittojen ennaltaehkäisy elinympäristöstä parhaalla mahdollisella tavalla on niin kompleksinen kokonaisuus, ettei koskaan pitäisi luottaa vain omiin näkemyksiinsä vaan pitäisi enemmän hyödyntää ympäröivää ihmisten moninaisuutta.

Moninaisuuden johtamisesta puhutaan nykyään yhä enemmän ja hyvä niin. Ihmisten erilaisuudesta kumpuavaa potentiaalia pitäisi pyrkiä hyödyntämään organisaatioissa mahdollisimman hyvin. Esimerkiksi se, että joku on aivan valtavan järjestelmällinen ja pienet yksityiskohdat huomioiva, jopa pikkutarkka, on upea ominaisuus. Kuten myös se, että joku henkilö ajattelee asioita laajasti, ja kokonaisuuksien hahmottaminen on hänelle erittäin helppoa. Näitä ominaisuuksia voidaan pyrkiä hyödyntämään erilaisissa tehtävissä. Myös ihmisten erilaiset taustat ja maailmankatsomus voivat olla organisaatiossa hyvin monenlaisia. Ihmisten moninaisuuden huomioiva organisaatio ei yritä typistää jokaista työntekijää samaan muottiin, vaan pystyy hyödyntämään työntekijöiden erilaisia ominaisuuksia ja niistä kumpuavaa potentiaalia. Ihmisten potentiaalin havaitseminen ja hyödyntäminen on valtava menestystekijä organisaatiolle.

8.6 Menestyksen toimintamalli valvontayksikölle

Haastattelujen materiaalia peilattiin verkostojohtamisopintojen sisältöön ja tämän opinnäytetyön teoriaosuudessa esille nostettuihin asioihin. Lisäksi hyödynnettiin tutkijan asiantuntemusta ja aiempia tutkimuksia, jotka liittyvät läheisesti tutkimuksen

aihealueeseen. Tämän perusteella päädyttiin luomaan kompleksiseen toimintaympäristöön soveltuva menestyksen toimintamalli (kuviossa 19) ympäristöterveydenhuollon yksiköille. Toimintamalli tukee myös perinteisiä valvontakeinoja. Menestyksen toimintamallin perusajatus lähtee siitä, että toimintaa kehitetään ja uutta opitaan jatkuvasti, eli kyseessä on jatkuvasti uudistuva organisaatio. Toimintamalli on tavaltaan siis jatkuvasti päivittyvä strategia, joka mukautuu kaiken aikaa muuttuviin olosuhteisiin, ja tuottaa laadukkaita ympäristöterveydenhuollon palveluita kompleksisessa toimintaympäristössä.

Toimintamallissa on neljä isoa kokonaisuutta, jotka kehittyvät koko ajan ja ovat sidoksissa toinen toisiinsa. Kuviossa 19 valkoiset alueet muodostavat jatkuvasti etenevän syklin: Päivittäiset teot → toiminnan arviointi → toimintaympäristön ja tulevaisuuden tarkkailu → osaamisen päivittäminen. Sykliä ei pidä ymmärtää niin, että se etenee aina samassa järjestyksessä ja tarkkaan suunnitellun aikataulun mukaisesti. Tämä on varmastikin aika itsestään selvää, eihän nimittäin esimerkiksi toimintaympäristön tarkkailua tai osaamisen päivittämistä kannata tehdä vain tiettyinä aikana vuodesta tai vaikkapa kvartaalitalouden aikataulutuksen mukaisesti. Mutta jonkinlaista struktuuria organisaatioiden toimintaan on tietysti hyvä laatia, joten siksi tässä toimintamallissa kaiken aikaa kehittyvää toimintaa esitetään tällaisen pyörivän syklin avulla.

Kuviossa 19 näkyvissä sinisissä neliöissä on kuvattu konkreettisia toimenpiteitä, joita organisaatiossa pitäisi toteuttaa, jotta ympäristöterveydenhuollon valvontayksikkö pystyy toimimaan vaikuttavasti kompleksisessa toimintaympäristössä. Toimintamallin toteuttaminen vaatii kasvun asennetta (growth mindset) ja arvostavaa ilmapiiriä. Dweck (2006) on avannut kasvun asenteen ja muuttumattomuuden asenteen käsitteitä perusteellisesti teoksessaan ”Mindset, menestymisen psykologia”. Jos suurin osa yksikön työntekijöistä omaa muuttumattomuuden asenteen, ja ei arvosta omaa tai muiden työtä, ei toimintamallin toteuttamiselle ole kovin hedelmällistä maaperää, vaan tällöin kannattaa lähteä liikkeelle aivan perusteista: muuttumattomuuden asenteen purkamisesta ja arvostuksen lisäämisestä.



Kuvio 19. Menestyksen toimintamalli.

Moninaisuuden huomioiminen on kuviossa 19 esitetyn toimintamallin toteutumiselle tärkeää. Työntekijöiden erilaisista ominaisuuksista kumpuava potentiaali tulee hyödyntää kussakin yksikössä parhaalla mahdollisella tavalla, ja yksikön johtajalla on tässä suuri rooli. Toisia arvostavassa yhteisössä osataan yleensä huomioida paremmin myös työntekijöiden moninaisuus. Siksi moninaisuutta ei ole erikseen kuviossa 19 nostettu esiin.

8.7 Muistilistat työntekijälle ja valvontayksikölle

Menestyksen toimintamalli auttaa valvontayksiköitä menestymään kompleksisessa toimintaympäristössä, ja se on eräänlainen kompleksiseen toimintaympäristöön soveltuva jatkuvasti uudistuva strategia valvontayksiköille. Jokainen valvontayksikkö koostuu ihmisistä, joten menestyksen toimintamallin toteutumiseen tarvitaan meitä jokaista. Tämän vuoksi päädyttiin kehittämään muistilista kompleksisessa toimintaympäristössä toimiville työntekijöille (kuvio 20). Muistilistassa esiin nostettuihin asioihin jokainen voi itse vaikuttaa, riippumatta organisaation tilanteesta tai vaikkapa

esimiehen päätöksistä. Muistilistassa esiintyviä asioita kukaan ei voi sinulle automaattisesti tarjota tai pois ottaa. Nämä jokaisen pitää hoitaa kuntoon ihan itse.



Muistilista kompleksisessa toimintaympäristössä työskentelevälle

- ☐ Omaksu kasvun asenne (growth mindset)
- ☐ Tiedosta ja käytä yksilön keinoja oikean tiedon hyödyntämiseen. Omaatko hyvän lähdekritiikin? Osaatko hyödyntää älykästä intuitiota ja rationaalista ajattelua?
- ☐ Itsensä johtamisen keinot (ajanhallinta, terveelliset elämäntavat, itsetutkiskelu jne)
- ☐ Hyvät vuorovaikutustaidot
- ☐ Oman substanssiosaamisen ja laajojen kokonaisuuksien ketterä yhteensovittaminen (systeemiäly).
- ☐ Oman osaamiskartan päivittäminen. Mitä osaamista minulla on ja mitä puuttuu, jotta voin toimia vaikuttavasti kompleksisessa toimintaympäristössä?
- ☐ Oman verkostokartan päivittäminen ja hyödyntäminen suunnitelmallisesti.
- ☐ Puuttuiko jotain? Tee lista ideoistasi.

Kuvio 20. Muistilista kompleksisessa toimintaympäristössä työskentelevälle.

Kuviossa 20 esitetyt asiat ovat sellaisia, jotka auttavat työntekijöitä menestymään kompleksisessa toimintaympäristössä. Mutta myös valvontayksikön toimintakulttuurin ja toimintatapojen täytyy olla sellaisia, että ne tukevat työntekijää tärkeässä työssään, jotta työntekijöiden potentiaali pääsee täyteen kukoistukseensa. Siksi myös valvontayksikölle tehtiin oma muistilista (kuvio 21).



YTH:n valvontayksikön muistilista kompleksisessa toimintaympäristössä menestymiseen

☐

Osoptimointiin johtavat käytännöt loistavat poissaolollaan.

☐

Osaamisen varmistaminen mm. seuraavilla osa-alueilla: viestintä, verkostotyö, kestävä kehitys, megatrendien vaikutus ympäristöterveyteen. Muut tärkeät osaamisalueet?

☐

Käytössä kokonaisvaltaisesti laadun huomioiva laatu järjestelmä ja mittarit, jotka ilmentävät paremmin työn tuottamaa jaettava arvoa.

☐

Kehitysmielinen, innostava, erilaisuutta hyödynnä, arvostava, ja ketterä organisaatiokulttuuri.

☐

Oikeaa tietoa hyödynnetään kaikessa toiminnassa tehokkaasti mm, toimivien tietojärjestelmien ja tiedolla johtamisen kulttuurin avulla.

☐

Kiinnitetään erityistä huomiota kognitiiviseen ergonomiaan.

☐

Selkeät arvot ja visio. Päivitetään strategiaa jatkuvasti.

☐

Hyödynnetään uusia rooleja. Esim. laatu vastaava, viestintä vastaava jne.

☐

Puuttuiko jotain? Tehkää lista ideoistanne.

Kuvio 21. Muistilista valvontayksikölle.

Kuviossa 21 on huomioitu myös tietojärjestelmät, vaikka kuntasektorilla toimivilla ympäristöterveydenhuollon valvontayksiköillä ei ole yleensä suuria mahdollisuuksia vaikuttaa käytössä oleviin tietojärjestelmiin. Kuntien tietojärjestelmähankinnat tehdään monesti muualla kuin ympäristöterveydenhuollon yksikössä, ja esimerkiksi valtakunnallista VATI-tietojärjestelmää on pakko käyttää, vaikka järjestelmä hidastaa tällä hetkellä tarkastajien työtä, ja järjestelmässä on vielä paljon kehitettävää. Tietojärjestelmät haluttiin kuitenkin mainita valvontayksikölle tarkoitetussa listassa, koska tietotulvan keskellä tietojärjestelmillä voi toimiessaan olla positiivista vaikutusta työn vaikuttavuuden näkökulmasta.

Organisaatiotason toiminnalla voidaan vaikuttaa siihen, kuinka kuormitettuja työntekijät ovat. Organisaation keinoja työntekijöiden kuormituksen vähentämiseen on monia, ja kaikki kuviossa 21 mainitut keinot vähentävät myös työntekijän kuormitusta ja auttavat organisaatiota menestymään.

8.8 Tiivistetty vastaus tutkimusongelmaan

Tutkimustulosten perusteella ympäristöterveystarkastajat tiedostavat miten kompleksisessa toimintaympäristössä voisi lisätä ympäristöterveydenhuollon vaikuttavuutta. Mutta tulosten perusteella näitä toimintatapoja hyödynnetään valvontayksiköissä hyvin satunnaisesti tai ei juuri lainkaan. Tästä syystä päädyttiin opinnäytetyön johtopäätöksissä esittämään ratkaisu siihen, että tietoisuus vaikuttavuutta lisäävistä toimintatavoista muuntuisi käytännön päivittäiseksi toiminnaksi. Ratkaisua lähdettiin pohtimaan työntekijän näkökulmasta: mitä työntekijä voi tehdä itse parantaakseen omia kykyjään toimia menestyksekkäästi kompleksisessa toimintaympäristössä, ja millainen organisaatio saisi työntekijän menestymään työssään.

Tässä opinnäytetyössä kehitetyt muistilistat ja menestyksen toimintamalli sekä tutkimustuloksissa esiin nousseet asiat on koottu kuvioon 22.



Kuvio 22. Vaikuttavaa ympäristöterveydenhuoltoa kompleksisessa toimintaympäristössä.

Kuviossa 22 auto ilmentää kompleksisessa toimintaympäristössä hyvin menestyvää ympäristöterveydenhuollon valvontayksikköä. Kuskin paikalla istuu menestyksen toimintamalli. Renkaina muistilista valvontayksikölle ja työntekijälle. Hyvä kuski pystyy tekemään koko ajan muuttuvassa toimintaympäristössä oikeita ratkaisuja oikeaan aikaan, ja osaa hyödyntää tarvittavia varaosia ja työkaluja ajallaan. Hieman huonompi kuski saattaa tehdä strategisesti jopa katastrofaalisia ratkaisuja. Hyvät renkaat kuljettavat ketterästi eteenpäin. Mutta jos rengas puhkeaa, ei auto enää kulje hyvin, jos ollaan lenkaan. Liikenteessä voi sattua ja tapahtua vaikka mitä, mutta toimiva auto ja osaava kuski pystyvät välttämään monta vaaranpaikkaa tai hidastetta, ja määränpäähän päästään ajallaan ja turvallisesti, joskus jopa muita nopeammin. Autoa pitää tietysti jatkuvasti huoltaa ja kehittää, muutoin oma auto jää melko pian muista jälkeen. Autojen kehityksessä kannattaisi ratkaisuja pohtia huomattavasti laajemmin, kuin olemme ehkä tottuneet. Esimerkiksi pitäisikö autolla pystyä lentämään päästöttömästi? Tällöin autolla saavutettaisiin nopeasti sellaisiakin paikkoja, mihin sillä ei nykyään pääse lainkaan, ja tämä tapahtuisi vieläpä päästöttömästi. Nykymaailman ja tulevaisuuden ongelmia nimittäin tuskin pystytään ratkaisemaan ilman laajempaa per-

spektiiviä. Oman toiminnan kehittämisessä ei pitäisi liikaa jumittua tuttuun ja turvalliseen tai helpoimpaan ratkaisuun, koska tulevaisuuden maailma vaikuttaa nykyistäkin haasteellisemmalla. Oma ajattelua kannattaa haastaa eri näkökulmasta ajattelevien henkilöiden kanssa, koska voi tapahtua ihmeitä, kun autoinsinööri kohtaa vaikkapa lentokoneen pilotin ja maanviljelijän.

Autovertauksella pyritään havainnollistamaan sitä, että kompleksisessa toimintaympäristössä menestymisen kokonaisuus on melko yksinkertainen, kun perusteet on ymmärretty. Tarvitaan toimiva auto ja hyvät työkalut. Meillä on työkalupakissamme paljon erilaisia menetelmiä, jotka toimivat hyvin kompleksisessa toimintaympäristössä. Menetelmiä pitää vain osata käyttää oikein ja ajallaan. Osaava henkilöstö ja organisaatio tähän kyllä kykenevät. Kompleksiseen toimintaympäristöön soveltuva menestyksen toimintamalli hitsaa yhteen organisaation ja henkilöstön tavoitteet.

Kompleksisessa toimintaympäristössä hyvin menestyvän valvontayksikön kehittäminen ja tarvittavien menetelmien hyödyntäminen voi alkaa eri valvontayksiköillä hyvin eri lähtökohdista, riippuen miten etevästi he ovat jo kompleksisessa maailmassa toimivat käytännöt sisäistäneet, ja ryhtyneet niitä toteuttamaan. Pääsisikö teidän valvontayksikkönne katsastuksesta läpi, kun tarkastellaan, onko yksiköllänne hyvät valmiudet menestyä kompleksisessa toimintaympäristössä, jossa ratkotaan kaiken aikaa yhteiskunnassamme lisääntyviä pirullisia ongelmia yhdessä muiden kanssa?

9 Pohdinta

Opinnäytetyölle ei ollut varsinaista toimeksiantajaa, mutta opinnäytetyön tavoitteena oli kerätä materiaalia esikoiskirjaamme varten. Periaatteessa voisikin siis sanoa, että toimeksiantajana toimivat minä itse ja Piia Kepanen. Kirjan työnimenä on ”Kestävä ja ketterä ympäristöterveys, systeemiälykäs ja luova virkamies”. Kirjahankkeen yhteistyökumppaneiksi saatiin opinnäytetyöprosessin edetessä Sosiaali- ja terveysministeriö, Ympäristökustannus Oy, Jyväskylän kaupunki ja XAMK. Kirja julkaistaan loppuvuodesta 2020 tai alkutalvesta 2021. Opinnäytetyön avulla saatiin paljon materiaalia kirjaa varten.

Lisäksi opinnäytetyön tavoitteena oli löytää laadukkaiden ja riskiperusteisesti toteutettujen ”perinteisten” valvontatoimenpiteiden rinnalle muita vaikuttavia keinoja

kuntatason ympäristöterveydenhuollon hyödynnettäväksi, jotta ympäristöterveydenhuolto olisi kompleksisessa toimintaympäristössä mahdollisimman vaikuttavaa. Tämäkin tavoite toteutui hyvin.

Tutkimus pyrittiin toteuttamaan hyvien tutkimuskäytänteiden mukaisesti, mikä paransi tutkimuksen luotettavuutta ja pätevyyttä. Tutkimuksen validiteettia ja reliabiliteettia on käyty tarkemmin läpi luvussa 5.

9.1 Tulosten ja johtopäätösten tarkastelu

Tässä opinnäytetyössä esitettyjen johtopäätösten muodostumiseen on varmasti vaikuttanut se, että tutkija on itse toiminut 12 vuotta ympäristöterveydenhuollon kuntasektorilla. Tuona aikana toimintaympäristön muutokset ovat olleet ”käsinkosketeltavissa”, ja megatrendeistä aiheutuvat ongelmat ovat näkyneet työtehtävissä yhä useammin. Tämän lisäksi organisaatorakenteen muutokset ovat olleet lähes vuosittaisena puheenaiheena, ja rakennemuutoksia on tapahtunut useita. Myös työn ohjeistus ja lainsäädäntö on muuttunut tasaiseen tahtiin. 12 vuoden aikana tutkija ei ole itse koskaan päässyt lähellekään niihin tavoitteisiin omassa työssään, miten työtä olisi keskusvirastojen ohjeistusten perusteella pitänyt tehdä. Tutkijan oman organisaation toimintatavat eivät ole myöskään aina täysin tukeneet tutkijaa työssään. Tämä tausta on varmasti vaikuttanut siihen, että johtopäätöksissä ratkaisuja lähdettiin hakemaan siitä näkökulmasta, mitä jokainen työntekijä voi itse tehdä oman työnsä vaikuttavuutta parantaakseen. Tai miten työntekijän oma organisaatio voisi toiminnallaan tukea työntekijöitä, jotta ympäristöterveydenhuollon toiminta olisi mahdollisimman vaikuttavaa.

Tutkimuksen ja valitun tutkimusmenetelmän avulla saatiin vastattua tutkimuksen tavoitteisiin. Varsinaisia tutkimuskysymyksiä oli kolme:

- Millaisena ympäristöterveystarkastajat kokevat toimintaympäristön nyt, ja miltä tulevaisuuden toimintaympäristö heistä vaikuttaa?
- Miten ympäristöterveydenhuollon perustavoitteiden (terveyshaittojen ennaltaehkäisy, vähentäminen ja poistaminen elinympäristöstä) vaikuttavuutta voisi kuntasektorilla parantaa, huomioiden toimintaympäristön kompleksisuus?
- Millaisia työmenetelmiä (perinteisten menetelmien lisäksi) tarkastajat hyödyntävät, ja onko ne koettu vaikuttaviksi?

Nämä kolme tutkimuskysymystä ohjasivat opinnäytetyön etenemistä koko prosessin ajan. Tutkimuskysymykset vaikuttivat tutkimusmenetelmän valintaan, ja niin myös teemahaastattelun teemoihin ja kysymyksiin. Tarkastajat kokivat työskentelevänsä sellaisessa toimintaympäristössä, millaisena sitä oli kuvailtu teoriaosuudessa. Eli toimintaympäristö koetaan kompleksisena, muutos on jatkuvaa, ja ratkaistavina oleviin ongelmiin ei aina ole yhtä ja ainoaa oikeaa ratkaisua. Tämän lisäksi terveyshaittaa aiheuttavien ongelmien on ennustettu lisääntyvän lähitulevaisuudessa. Tällaisessa toimintaympäristössä tarvitaan toimintatapoja, jotka tuovat hierarkkiseen ympäristöterveydenhuollon viranomaiskoneistoon ketteryttä ja vaikuttavuutta. Opinnäytetyössä on esitetty melko suuri keinovalikoima, jotta ympäristöterveydenhuolto olisi kompleksisessa toimintaympäristössä vaikuttavaa. Onko tässä opinnäytetyössä esitetty keinovalikoima kuitenkin vielä tarpeeksi kattava, siihen ei tässä työssä saatu täydellistä vastausta. Mutta tässä työssä esitetyllä keinovalikoimalla on takanaan vankka teoriapohja sekä hiljaista tietoa kokeneilta asiantuntijoilta. Tässä työssä esitettyjä tuloksia ja johtopäätöksiä kannattaa ehdottomasti ryhtyä hyödyntämään päivittäisessä työssä, jotta ympäristöterveydenhuollon toiminta olisi nykytoimintaympäristössä mahdollisimman vaikuttavaa.

Teemahaastattelujen tulosten analysointi johti siihen johtopäätökseen, että kompleksiseen toimintaympäristöön soveltuvat toimintatavat kyllä tiedostetaan, mutta niitä ei juurikaan systemaattisesti hyödynnetä. Juuri tämä kysymys, miksi näitä keinoja ei hyödynnetä, vaikka niiden tiedostettiin lisäävän vaikuttavuutta, sai aikaiseksi monia johtopäätöksiä, joita tässä työssä käytiin läpi. Syitä siihen, ettei tieto muutu konkreettiseksi toiminnaksi on varmasti monia, resurssien vähyydestä osaamisen puutteisiin. Tämän juurisyille menevän kysymyksen äärellä päädyttiin luomaan menestyksen toimintamalli sekä muistilistat ympäristöterveydenhuollon valvontayksiköille ja työntekijöille.

Koska organisaatiot koostuvat ihmisistä, on oleellista tarkastella mitä jokainen yksilö voi itse tehdä, jotta oikea tieto muuttuu käytännön vaikuttaviksi toimenpiteiksi. Tähän kehitettiin avuksi muistilista työntekijälle. Sen avulla jokainen voi tarkastella kuinka hyvin hän kykenee toimimaan alati muuttuvassa ja kompleksisessa toimintaympäristössä. Muistilistalla olevia ominaisuuksia ei organisaatio voi hänelle suoraan antaa tai pois ottaa, vaan listalla oleviin asioihin työntekijä vaikuttaa itse.

Kukaan ei voi esimerkiksi kasvun asennetta tai älykästä intuitiota toiseen ihmiseen istuttaa, ne jokaisen pitää oivaltaa ihan itse.

On sanottu, että monesti suuret muutokset lähtevät liikkeelle nimenomaan yksilöistä. On kuitenkin tärkeää pohtia, millaisessa organisaatiossa tällaiset kasvun asenteen omaavat henkilöt pääsisivät täyteen potentiaaliinsa. Siksi myös organisaatiolle kehitettiin oma muistilista. Yksilön ja organisaation muistilistoihin on yritetty tiivistää merkittäviä osa-alueita kompleksisessa toimintaympäristössä menestymiseen. Molemmien listan loppuun on jätetty tilaa omille ideoille juuri sen vuoksi, että niitä kehitettäessä on tiedostettu listojen epätäydellisyys.

Muistilistojen kehittämisen jälkeen tuntui kuitenkin, että jotain vielä puuttuu. Jotenkin organisaatiot ja yksilöt pitäisi selkeämmin hitsata yhdeksi menestyväksi kokonaisuudeksi, jotta toiminta on kompleksisessa ympäristössä mahdollisimman vaikuttavaa. Terveystaittojen ennaltaehkäisy, vähentäminen ja poistaminen tulee olemaan tulevaisuudessa yhä tärkeämpää ja haastavampaa. Monet maailmanlaajuiset megatrendit tulevat lisäämään terveystaittoja myös suomalaisten elinympäristössä, ja useat hiljaiset signaalit antavat meille jo toistuvasti uhkaavia merkkejä tulevaisuudesta. Tällaiseen maailmaan tarvitaan jonkinlainen menestyksen toimintamalli. Ohjenuora, joka ohjailee organisaatiota ja siellä toimivia ihmisiä tarkkailemaan jatkuvasti omaa toimintaansa ja ympäristöään, oppimaan uutta ja päivittämään strategiaansa kaiken aikaa. Niinpä päädyttiin kehittämään menestyksen toimintamalli kompleksisessa toimintaympäristössä menestymiseen.

Ympäristöterveydenhuollon organisoitumista on Suomessa pohdittu pitkään. Erilaisia selvityksiä siitä, millä tavoin ja mihin organisaatioon ympäristöterveydenhuollon palveluiden pitäisi järjestäytyä, on tehty useita vuosien mittaan. Organisaatiomuutoksen ilmapiiri on vallalla jatkuvasti, ja se vie resursseja normaalista työstä. Esimerkiksi Sipilän hallituksen aikaan ympäristöterveydenhuolto oli vahvasti menossa maakuntaan maakuntauudistuksen yhteydessä, ja uudistuksen vuoksi pidettiin lukematon määrä aikaa vieviä palaveria, mutta koko maakuntauudistus kaatui. Helmikuussa 2020 tuli päätös, ettei ympäristöterveydenhuolto siirry maakunnille Sote-uudistuksen ensimmäisessä vaiheessa. Edeltävä lause jätti muutosta odottavan tunteen kentälle. Tuleeko siirto sote-uudistuksen toisessa vaiheessa? Kolmannessa vaiheessa? Ei kos-

kaan? Se jää nähtäväksi. Organisaatiomyllerrys ei ole suinkaan ainoa ympäristöterveydenhuollon toimintaympäristöön vaikuttava tekijä, kuten tässä opinnäytetyössä on todettu.

Olipa organisaatorakenne tai ympäristön olosuhteet tulevaisuudessa millaiset hyvänsä, olisi oleellista pohtia, miten ympäristöterveydenhuolto voidaan toteuttaa kuntatasolla parhaalla mahdollisella tavalla, organisaatiosta riippumatta. Tässä opinnäytetyössä esille tuotuja keinoja hyödyntämällä voidaan toimintaa toteuttaa menestyksekkäästi tällaisessa jatkuvasti muuttuvassa ja epävarmassa toimintaympäristössä.

9.2 Jatkokehittämisehdotukset

Opinnäytetyön lopputuloksesta tuli melko erilainen kuin alun perin arveltiin.

Hypoteesina oli, että tuloksissa ja johtopäätöksissä nousisi esiin lähinnä konkreettisia toimenpide-ehtotuksia esimerkiksi viestintään, laatuun tai verkostotyöhön liittyen.

Menestyksen toimintamallin ja muistilistojen kehittäminen syntyi hieman yllättäen, vaikkakin pitkällisten pohdintojen jälkeen. Menestyksen toimintamallissa ja muistilistoissa on varmasti vielä jatkojalostamisen tarvetta, ja niitä kannattaakin hyödyntää kehittäväällä otteella. Jatkokehittämisehdotuksena menestyksen toimintamallia ja muistilistoja pitäisi jalostaa ja testata eri valvontayksiköissä. Tämä olisi tärkeää, jotta menestyksen toimintamalliin ja muistilistoihin saataisiin laajempaa näkökulmaa, ja niistä saataisiin entistä paremmat tukipilarit menestyville organisaatiolle ja menestyville työntekijöille. Tällaisenaan toimintamalli ja muistilistat sisältävät hyvin paljon tutkijan tulkintoja, jotka pohjautuvat opinnäytetyötutkimuksen tuloksiin, opinnäytetyön teoriaan, verkostajohtamisopintoihin ja tutkijan elämänhistoriaan. Kompleksisessa maailmassa asioita kannattaa ajatella avoimin mielin, ja kehittää jonkun toisen jo aiemmin keksimää vieläkin paremmaksi.

Menestyksen toimitamallin ja muistilistojen jatkojalostamisen lisäksi pitää myös vielä kehittää tämän opinnäytetyön tuloksissa ja johtopäätöksissä esille tuotuja keinoja.

Millaista viestintää ympäristöterveydenhuollon pitäisi toteuttaa ja esimerkiksi kuinka paljon tähän kannattaisi kohdentaa resursseja? Tai mitä laatu on ja millaisilla mittareilla ympäristöterveydenhuollon laatua pitäisi mitata? Tai mihin ympäristöterveydenhuollon kuntasektorin verkostojen pitäisi ehdottomasti ulottua?

Rakennusvalvontaan ja ympäristönsuojeluun on ympäristöterveydenhuollolla perinteisesti ollut vahvat yhteydet, mutta pitäisikö verkostojen ulottua myös vaikkapa kunnan hankintatoimeen, jotta kuntien miljardiluokan hankinnat kykenisivät parhaalla mahdollisella tavalla huomioimaan myös ympäristöterveyden näkökulmia? Monesti kuntien hankinnoissa osataan jo huomioida energiansäästötoimenpiteet ja ilmastotavoitteet, entä ympäristöterveyden näkökulma? Kukaan tuskin tietoisesti haluaa tehdä sellaisia hankintoja, että terveyshaitat elinympäristössä lisääntyvät, mutta voimmeko luotaa siihen, että ympäristöterveyteen vaikuttavat seikat osataan riittävästi huomioida, jos ei hankintojen asiantuntijoiden kanssa tehdä yhteistyötä? Verkostoituminen kuntien hankintojen suuntaan on vain yksi esimerkki. Verkostomaisen työskentelyn mahdollisuuksia pitäisi selvittää lisää ja mahdollisimman laajasti.

Tämä opinnäytetyö etsi vastauksia kompleksisessa toimintaympäristössä menestymiseen ensikädessä kuntasektorin ympäristöterveydenhuollon näkökulmasta. Pitää kuitenkin muistaa, että kuntasektorilla voidaan tehdä erittäin laadukasta ja vaikuttavaa työtä ympäristöterveyden edistämiseksi, mutta ympäristöterveydenhuollon lainsäädäntö ja ylemmiltä tahoilta tulevat vaatimukset ja ohjeistukset vaikuttavat suuresti kuntasektorin ympäristöterveydenhuollon toimintaan. Miten järjestelmä saataisiin sellaiseksi, että se kokonaisuudessaan edistää parhaalla mahdollisella tavalla vaikuttavan ympäristöterveydenhuollon toteuttamista? Miten toiminnasta saataisiin kokonaisuudessaan sellaista, että joka tasolla hyödynnettäisiin kompleksiseen toimintaympäristöön soveltuvia menetelmiä ketterästi? Tätä kannattaisi tutkia mahdollisimman avoimin mielin, takertumatta liikaa siihen, miten asioita nyt hoidetaan, tai miten niitä on hoidettu edelliset vuosikymmenet. Myös lainsäädäntöä kannattaa tietyin väliajoin pohtia esimerkiksi siitä näkökulmasta, mahdollistaako lainsäädäntö parhaalla mahdollisella tavalla terveyshaittojen ennaltaehkäisyn, vähentämisen ja poistamisen elinympäristöstä. Miten toiminnasta saataisiin sellaista, että se on kaikilla tasoilla vaikuttavaa, organisaatiorakenteista ja muusta ympärillä tapahtuvista muutoksista huolimatta?

Tässä opinnäytetyössä on annettu jo paljon tietoa siihen, millaiset toimintatavat toimivat kompleksisessa toimintaympäristössä, ja miten pirullisten ongelmien suhteen kannattaisi toimia. Ymmärretäänkö kaikkialla ympäristöterveydenhuollossa

esimerkiksi sitä, milloin hierarkia toimii parhaiten ja milloin ei. Tai milloin olisi asian hoidon kannalta parasta organisoitua verkostomaisesti? Tai voisiko jossain tilanteissa turvautua enemmän markkinoihin? Näiden erilaisten organisoitumistapojen edistämiseksi voisi kehittää ympäristöterveydenhuollon asiantuntijoille suunnattua koulutusta.

Korona on puhuttanut koko maailmaa keväällä 2020. Korona on taas yksi osoitus maailman yllätyksellisyydestä. Ympäristöterveyteen liittyvät terveysuhat eivät näytä olevan vähenemässä, ja uhkia on paljon muitakin kuin tartuntatauteihin liittyvät uhat. Onkin erittäin tärkeää, että ympäristöterveydenhuollon asiantuntijoiden osaamiseen kiinnitetään jatkossa erityistä huomiota. Substanssiosaaminen on yleensä hyvin vahvaa ympäristöterveydenhuollon asiantuntijoilla. Mutta substanssiosaamisen lisäksi myös muuhun osaamiseen pitäisi kiinnittää enemmän huomiota. Opinnäytetyön tuloksissa ja johtopäätöksissä on nostettu esiin osaamisalueita, joihin pitäisi substanssiosaamisen lisäksi panostaa. Tarvittavia osaamisalueita on selvitetty myös muissa ympäristöterveydenhuollon toimialueelle tehdyissä opinnäytetyöissä, esimerkiksi Sarita Ahon vuonna 2020 valmistuneessa YAMK-opinnäytetyössä, ja tuloksissa on osittain paljon samaa kuin tämän opinnäytetyön ehdotuksissa tarvittavista osaamisalueista. Osaaminen on menestyvän organisaation yksi avaintekijöistä. Mitä osaamista ympäristöterveydenhuollon asiantuntijat tarvitsisivat lisää, jotta ympäristöterveydenhuollon toiminta olisi kompleksisessa toimintaympäristössä vaikuttavaa? Tämän pohtimiseen ja osaamisen kehittämiseen kannattaa kiinnittää huomiota jatkuvasti.

Terveyshaittojen poistaminen elinympäristöstä voi ajatella olevan melko helppoa. Jos terveyshaittaa aiheuttava tekijä havaitaan, se määrätään poistamaan.

Terveyshaittojen poistamiseen onkin ympäristöterveyden asiantuntijoille annettu paljon työkaluja ja ohjeistusta kautta aikojen. Tämä on edelleen jatkossakin tärkeää. Mutta terveyshaittojen ennaltaehkäiseminen elinympäristöstä on jäänyt vähemmälle huomiolle. Elinympäristöstä aiheutuvat terveysuhat näyttävät paikoin jopa hälyttäviltä, mutta kuntasektorin resurssit eivät ole lisääntymässä lähivuosina. Siksi terveyshaittoja ennaltaehkäiseviä toimenpiteitä pitäisi osata viedä täysin uudelle tasolle kehittämällä terveyshaittoja ennaltaehkäisevää toimintaa kaiken aikaa.

Kehittämisen pitää tapahtua tiiviissä vuorovaikutuksessa läpi kaikkien tasojen, kuntatasolta ministeriöön, sektorirajat ylittäviä verkostoja ja asiakkaita unohtamatta. Kehittämisessä pitäisi keskiössä olla se, mitä oikea tieto on, ja miten se saadaan muutettua vaikuttaviksi käytännön toimenpiteiksi päivittäisessä työssä. Tärkeintä on tässäkin kehittämistoiminnassa siis ihminen. Miten ympäristöterveydenhuollon eri alojen asiantuntijat saadaan toimimaan yhteisen hyvän eteen mahdollisimman vaikuttavasti? Miten vähäiset resurssit saadaan riittämään nyt ja tulevaisuudessa yhä enempään, kaikilla hallinnontasoilla? Tässä opinnäytetyössä on pyritty tuomaan ratkaisuja tähän kysymykseen kuntasektorin ympäristöterveydenhuollon näkökulmasta, mutta ratkaisut vaativat vielä jatkokehittelyä.

9.3 Laajempi hyödyntäminen

Opinnäytetyössä tuotiin esiin kompleksisessa toimintaympäristössä hyvin toimivia konkreettisia toimenpiteitä. Lisäksi kehitettiin menestyksen toimintamalli ympäristöterveydenhuollon valvontayksiköille sekä muistilistat valvontayksiköille ja työntekijöille, jotta ympäristöterveydenhuollon toiminta olisi mahdollisimman vaikuttavaa kompleksisessa toimintaympäristössä. Kaikki edellä mainitut ovat hyödynnettävissä myös laajemmin julkisella sektorilla, mutta myös yritysmaailmassa. Menestyksen toimintamalli ja muistilistat on kehitetty nimenomaan sitä ajatellen, että ne toimivat jatkuvasti muuttuvassa kompleksisessa maailmassa, jossa meillä on ratkottavannamme yhä enemmän pirullisia ongelmia.

Opinnäytetyön teoriaosuus pitää sisällään yleiskatsauksen kompleksisesta toimintaympäristöstä sekä siellä hyvin toimivista toimintatavoista. Koska teoriaosuudessa käytiin läpi laajoja maailmanlaajuisia ilmiöitä, ja tuotiin esille kompleksisessa toimintaympäristössä toimivia keinoja yleisellä tasolla, on teoriaosuudesta varmasti hyötyä monenlaisille organisaatioille, ei ainoastaan ympäristöterveydenhuollon valvontayksiköille.

Lähteet

Aivelo, T. 2018. Loputtomat loiset. Helsinki: Like kustannus.

Aivotyötä tehdään yhdessä. N.d. Työterveyslaitoksen www-sivu. Viitattu 25.2.2019.
<https://www.ttl.fi/oppimateriaalit/opas/aivotyo-sujuvaksi/aivotyota-tehdaan-yhdessa/>.

Dufva, M. 2020. Megatrendit 2020. Sitran selvityksiä 162. Helsinki: Sitra.

Dweck, Carol .S. 2006. Mindset, menestymisen psykologia. Kuinka voimme toteuttaa piileviä kykyjämme. Helsinki: Viisas elämä.

Global Action Plan on Antibicrobial Resistance. 2015. World Health Organization. Viitattu 5.12.2019.

https://apps.who.int/iris/bitstream/handle/10665/193736/9789241509763_eng.pdf?sequence=1.

Haasio, A., Ojaranta, A. & Mattila, M. 2018. Valheen jäljillä. Vantaa: BTJ Finland.

Hakanen, A., Jalava, J. & Kaartinen, L. 2017. Mikroilääkeresistenssin torjunnan kansallinen toimintaohjelma 2017-2021. Sosiaali- ja terveysministeriön julkaisu 2017:4. Viitattu 25.11.2019. <http://julkaisut.valtioneuvosto.fi/handle/10024/79886>.

Hakapää, J., Hellström, E., Ikäheimo, H., Lehtomäki, J. & Saari, M. 2019. Tiedonkäytön tulevaisuus yhteiskunnallisessa päätöksenteossa. Sitran työpäpaperi. Helsinki: Sitra. Viitattu 6.1.2020. <https://media.sitra.fi/2019/09/18144048/tiedonkayton-tulevaisuus-yhteiskunnallisessa-paatoksenteossa.pdf>.

Health 2020. 2013. A European policy framework and strategy for the 21st century. World Health Organization. Viitattu 18.11.2019.

http://www.euro.who.int/_data/assets/pdf_file/0011/199532/Health2020-Long.pdf.

Heliskoski, J., Humala, H., Kopola, R., Tonteri, A. & Tykkyläinen, S. 2018. Vaikuttavuuden askelmerkit. Työkaluja ja esimerkkejä palveluntuottajille. Sitran selvityksiä 130. Viitattu 20.12.2019.
<https://media.sitra.fi/2018/03/27105443/vaikuttavuuden-askelmerkit.pdf>.

Hiltunen, E. 2019. Tulossa huomenna. Miten megatrendit muokkaavat tulevaisuuttamme. Jyväskylä: Docendo.

Hiltunen, E. 2017. Mitä tulevaisuuden asiakas haluaa. Trendit ja ilmiöt. Jyväskylä: Docendo.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2010. Tutki ja kirjoita. 15-16. p. Helsinki: Tammi.

Hirsjärvi, S & Hurme, H. 2000. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki : Gaudeamus Helsinki University Press 2008.

Hyvärinen, A., Lampi, J., Pekkanen, J., Salmela, A., Tuoresmäki, P. & Ung-Lanki, S. 2018. Kansallinen sisäilmakartoitus 2018 : käsitykset sisäilmaan liittyvistä

terveysvaikutuksista. Terveyden ja hyvinvoinnin laitos. Viitattu 11.12.2019.
<http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-343-412-7>.

Jalonen, H., Raisio, H. & Uusikylä, P. 2018. Kesy, sotkuinen vai pirullinen ongelma? Tiedon käyttö yhteiskunnallisessa päätöksenteossa. Sitran selvityksiä 139. Helsinki: Sitra. Viitattu 9.12.2019. <https://media.sitra.fi/2018/11/26102309/kesy-sotkuinen-vai-pirullinen-ongelma.pdf>.

Jousilahti, J., Kolehmainen, L., Lonkila, K-M & Sorsa, T. 2019. Tiedonkäytön toimintamalleja kompleksisten haasteiden kohtaamiseen. Katsaus eri tilanteisiin soveltuvista esimerkeistä. Sitran muistio. Helsinki: Sitra. Viitattu 6.2.2020. <https://media.sitra.fi/2019/09/18150838/tiedonkayton-toimintamalleja-kompleksisten-haasteiden-kohtaamiseen.pdf>.

Jyrämä, A & Mattelmäki, T (toim.). 2015. Palvelumuotoilu saapuu verkostojen kaupunkiin. Verkosto- ja palvelumuotoilunäkökulmia kaupungin palvelujen kehittämiseen. Aalto yliopiston julkaisusarja. Helsinki: Unigrafia.

Järvensivu, T. 2019. Verkostojen johtaminen, Opi ja etene yhdessä. Helsinki: Books on Demand.

Kiiski-Kataja, E. 2017. Megatrendit 2017 - Pohjoinen päivitys. Video. SitraFund. Viitattu 12.12.2019. <https://www.sitra.fi/caset/megatrendit-videoina/>.

Koskinen, M., Nurminen, J. & Paajanen, V. 2014. Tuloksellisuustarkastuskertomus. Ympäristöterveydenhuolto. Valtiontalouden tarkastusviraston tuloksellisuustarkastuskertomus 7/2014. Helsinki: Edita Prima. Viitattu 3.3.2020. <https://www.vtv.fi/app/uploads/2018/06/26081452/ymparistoterveydenhuolto-7-2014.pdf>.

Kuntaviestinnän opas. 2016. Ohjeet kunnan ja kuntapalveluja tuottavan yhteisön viestintään ja markkinointiin. Suomen kuntaliitto. Kuntatalon paino. Helsinki. Viitattu 10.3.2020. http://shop.kunnat.net/product_details.php?p=3209.

Laihonen, J. 2018. Rakenteet muuttuvat – miten muuttuu tiedolla johtaminen? Maakuntafoorumi: Tiedolla johtaminen ja ICT / 16.11.2018. Video-tallenne. Kunta.TV. Viitattu 2.1.2020. <https://www.kunta.tv/rakenteet-muuttuvat-miten-muuttuu-tiedolla-johtaminen/>.

Lindell, J., Ollila, S., Raisio, H. & Vartiainen, P. 2013. Johtajana kaaoksen reunalla. Kuinka selviytyä pirullisista ongelmista? Helsinki: Gaudeamus.

Mudaly, S. 2019. World Environmental Health Day 26th September 2019. International Federation of Environmental Health. Viitattu 7.11.2019. <https://www.ifeh.org/wehd/2019/WEHD2019.pdf>.

Mäkirintala, E. 2011. Luova ote huippusuoritukseen. Resonassi ratkaisee. Helsinki: Talentum.

Niinistö, S. 2019. Linnan juhlien tiedotustilaisuus 6.12.2019. Video-tallenne. Yle-Uutiset. Viitattu 9.12.2019. <https://yle.fi/uutiset/3-11092687>.

One Health Basics. 2018. Centers for Disease Control and Prevention (CDC) www-sivu. Viitattu 10.1.2020. <https://www.cdc.gov/onehealth/basics/index.html>.

Painopiste preventioon. 2017. Konsensuslausuma tarttumattomien sairauksien ehkäisystä. Suomalainen lääkärisseura Duodecim. Suomen Akatemia. Viitattu 21.2.2020. <https://www.duodecim.fi/wp-content/uploads/sites/9/2017/04/Konsensuslausuma-2017.pdf>.

Pietilä, A-M. (toim.). 2010. Terveyden edistäminen. Teorioista toimintaan. WSOYpro Oy, Helsinki.

Prioritization of pathogens to guide discovery, research and development of new antibiotics for drug-resistant bacterial infections, including tuberculosis. 2017. World Health Organization. Viitattu 3.12.2019. https://www.who.int/medicines/areas/rational_use/PPLreport_2017_09_19.pdf?ua=1.

Puusniekka, A & Saaranen-Kauppinen, A. 2006. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Viitattu 7.11.2019. <https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kvali/viittausohje.html>.

ROTI 2019. Rakennetun omaisuuden tila 2019. Viitattu 12.2.2020. https://www.ril.fi/media/2019/roti/roti_2019_raportti.pdf.

Rittel, H. & Webber, M. 1973. Dilemmas in General Theory of Planning. Policy Sciences, 4:2. Viitattu 10.1.2020. https://urbanpolicy.net/wp-content/uploads/2012/11/Rittel+Webber_1973_PolicySciences4-2.pdf.

Salonen, M. 2015. Systeeminen johtaminen julkisella sektorilla. Kokemuksia lasten ja nuorten hyvinvoinnin johtamisrakenteen levittämisestä. Helsingin kaupungin opetusvirasto. Viitattu 22.11.2019. <https://docplayer.fi/17557607-Systeeminen-johtaminen-julkisella-sektorilla.html>.

Schoemaker, H. & Vos, Marita. 2004. Accountability of communication management. A balanced scorecard for communication quality. Utrecht: Lemma Publishers.

Sydänmaanlakka, P. 2012. Älykäs johtaminen 7.0. Miten kasvaa viisaaksi johtajaksi? Helsinki: Talentum.

Sydänmaanlakka, P. 2014. Tulevaisuuden johtaminen 2020. Espoo: Pertec Consulting.

Tautitaakka. N.d. Terveyden ja hyvinvoinnilaitoksen www-sivu. Viitattu 21.2.2020. <https://thl.fi/fi/web/ymparistoterveys/riskinarvio/tautitaakka>.

The Innovation Imperative in the Public Sector: Setting an Agenda for Action. 2015. OECDiLibrary. Viitattu 25.2.2020. <https://dx.doi.org/10.1787/9789264236561-en>.

#Tietokiri -hankekuvaus. 2017-2019. Julkishallinto tiedolla johtamisen edelläkävijäksi, Tule mukaan! viitattu 2.1.2020. <https://tietokiri.fi/mika-tietokiri-2/mika-tietokiri/>.

Tulevaisuussanasto. 2020. Sitra. Viitattu 4.12.2019. <https://www.sitra.fi/tulevaisuussanasto/vaiuttavuus/>.

Tuomenvirta H., Haavisto R., Hildén M., Lanki T., Luhtala S., Meriläinen P., Mäkinen K., Parjanne A., Peltonen-Sainio P., Pilli-Sihvola K., Pöyry J., Sorvali J. & Veijalainen N. 2018. Sää- ja ilmatoriskit Suomessa – Kansallinen arvio. Valtioneuvoston selvitys- ja tutkimustoiminnan julkaisusarja 43/2018. Valtioneuvoston kanslia. Viitattu

9.12.2019. <http://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/161015/43-2018-Saa%20ja%20ilmastoriskit%20Suomessa.pdf>.

Tuomisto, J. 2017. Tautitaakka auttaa hahmottamaan ja välttämään terveysriskejä. Opasnet 2017. Julkaistu alun perin Liito-lehdessä 2017 ja työstetty uudelleen Ympäristö ja terveys -lehteen 2019. Liikunnan ja terveystiedon opettajat ry. Viitattu 21.02.2020.

http://fi.opasnet.org/fi/Tautitaakka_auttaa_hahmottamaan_ja_v%C3%A4litt%C3%A4m%C3%A4%C3%A4n_terveysriskej%C3%A4.

Valkokari, K., Hakanen, T. & Airola, M. 2007. Työkirja: Yritysverkoston strateginen kehittäminen. Helsinki: VTT. Viitattu 5.12.2019. <https://docplayer.fi/2132808-Tyokirja-yritysverkoston-strateginen-kehittaminen-katri-valkokari-taru-hakanen-merja-airola.html>.

Valkokari, K., Valjakka, T., Hakanen, T., Kupi, E. & Kaarela, I. 2014. Palveluverkoston kehittämisen työkirja. Helsinki: VTT. Viitattu 6.12.2019.

https://www.vttresearch.com/sites/default/files/julkaisut/muut/2014/VTT_Palveluverkoston_kehittamisen_tyokirja.pdf.

Verkostojohtamisen opas. 2019. Valtioneuvoston kanslian julkaisuja 2019:12.

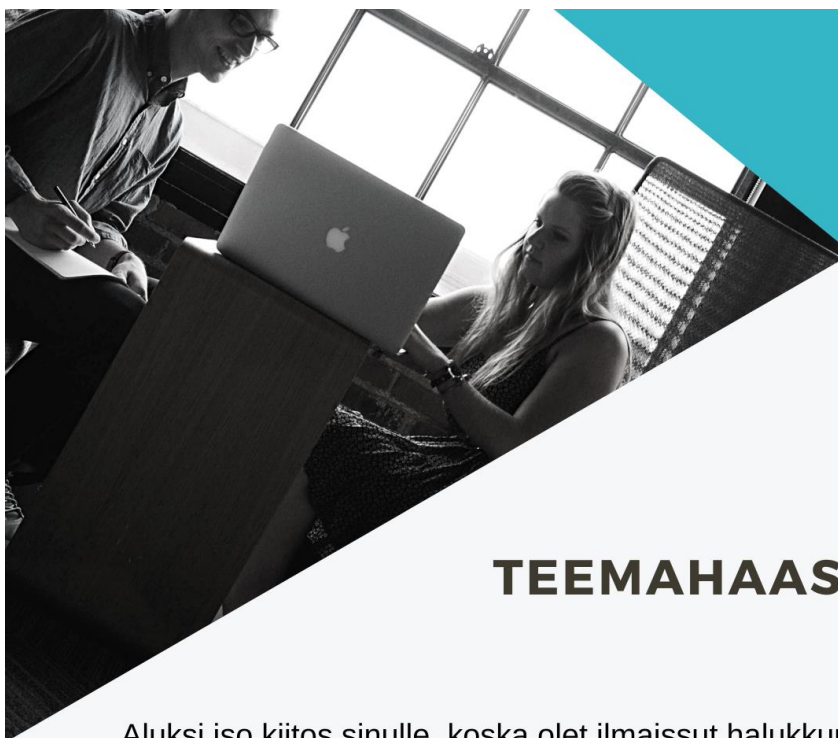
Helsinki: Valtioneuvoston kanslia. Viitattu 2.12.2019. e <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-287-710-9>.

Virtanen, P & Stenvall, J. 2014. Älykäs julkinen organisaatio. Helsinki: Tietosanoma.

Liitteet

Liite 1. Infokirje haastateltaville.





TEEMAHAASTATTELU

Aluksi iso kiitos sinulle, koska olet ilmaissut halukkuutesi osallistua verkostojohtamisopintojeni (YAMK-tutkinto) opinnäytetyötutkimukseen.

Opinnäytetyöni aihe on "vaikuttavaa ympäristöterveydenhuoltoa kompleksisessa toimintaympäristössä" ja pyrin tutkimaan asiaa alamme kehityksestä innostuneiden ympäristöterveystarkastajien teemahaastattelujen avulla.

Teemahaastattelut tehdään loka-marraskuun aikana. Haastattelun aikana haastateltavia innostetaan innovoimaan, tarinoimaan, muistelemaan menneitä onnistumisia ja epäonnistumisia sekä keskustellaan mm. lisääntyvien terveysuhkien aiheuttamista haasteista.

Ennen haastattelua haastateltavalle lähetetään muutamia "esikysymyksiä", joiden toivotaan herättävän haastateltavassa ajatuksia mm. ympäristöterveydenhuollon vaikuttavuuteen liittyen.

Haastattelun jälkeen aineisto käsitellään siten, etteivät haastattelussa mahdollisesti esiin tulevat paikat, henkilöt tai tapahtumat ole tunnistettavissa. Aineisto käsitellään niin, että aineistoa ei voi yhdistää haastateltavaan.



KIRJA

KESTÄVÄ JA KETTERÄ YMPÄRISTÖTERVEYS

Kirjoitamme kollegani Piia Kepasen kanssa ympäristöterveydenhuollosta kirjan syksyyn 2020 mennessä. Opinnäytetyötä varten tehtyjen haastattelujen avulla on haaveissa tarinallistaa kirjan eri lukuja. Tällä tavoin kirjaan on mahdollista saada mukaan useiden eri ympäristöterveystarkastajien näkemyksiä ja kokemuksia. Haastattelutilanteessa pyydän vielä erillisen suostumuksen jokaiselta haastateltavalta aineiston hyödyntämiseen liittyen. Voit halutessasi osallistua vain opinnäytetyötutkimukseen ja kieltäytyä kirjaan osallistumisesta. Opinnäytetyön haastattelujen lisäksi on tarkoituksena haastatella kirjaa varten myös muita eri alojen asiantuntijoita.

"Ympäristöterveydenhuolto tuottaa jaettua arvoa yhteiskunnalle paljon enemmän kuin ehkä ymmärrämmeekään ja mikä parasta: vaikuttavilla toimintatavoilla yhteiskunnalle tuottamamme arvo voi kasvaa aivan uusiin mittasuhteisiin. Ja arvo ei tässä kohtaa tarkoita vain rahallista arvoa." - Heidi Colliander

Liite 2. Suostumus tutkimukseen osallistumisesta.

Tutkimuksen nimi: Vaikuttavaa ympäristöterveydenhuoltoa kompleksisessa toimintaympäristössä.

Tutkimuksen tekijä: Heidi Colliander

Kuvaus tutkimuksesta: Opinnäytetyö, YAMK-tutkinto, verkostojohtaminen. Tutkimuksen tulokset julkaistaan opinnäytetyön päätösseminaarissa ja kirjallisesti opinnäytetyön kirjallisessa raportissa theseus.fi palvelussa.

Minulle on selvitetty yllä mainitun tutkimuksen tarkoitus ja tutkimuksessa käytettävät tutkimusmenetelmät.

Olen tietoinen siitä, että tutkimukseen osallistuminen on vapaaehtoista. Olen myös tietoinen siitä, että haastattelun jälkeen aineisto litteroidaan siten, ettei kertomaani voi yhdistää minuun.

Haastattelussa kertomaani saa tarvittaessa hyödyntää myös Heidi Colli-anderin ja Piia Kepasen kirjoittamassa kirjassa siten, ettei kertomaani voi yhdistää minuun. Kirja valmistuu syksyyn 2020 mennessä.

Voin halutessani keskeyttää tutkimukseen osallistumisen milloin tahansa ilman, että minun täytyy perustella keskeyttämistäni.

Päiväys

Tutkimukseen osallistuvan allekirjoitus ja nimenselvennys

Liite 3. Haastateltaville lähetetyt apukysymykset

Opinnäytetyötutkimuksella halutaan tuoda ilmi käytännönläheisiä mutta vaikuttavia toimintatapoja ympäristöterveystarkastajien hyödynnettäväksi, huomioiden nykymaailman kompleksinen toimintaympäristö. Haastattelu toteutetaan teemahaastatteluna, eli jokaisen haastateltavan kanssa keskustellaan alla luetelluista teemoista. Olen listannut jokaisen teeman perään ”apukysymyksiä”, joita voit halutessasi hyödyntää valmistautuessasi haastattelutilaisuuteen. Huom. myös kysymysten ulkopuolelle saa harhailla. Kysymyksiä on paljon ja ne ovat laajoja. En oleta saavani vastauksia kaikkiin kysymyksiin, mutta mikäli jokin kysymys saa sinut erityisen mietteleeäksi ja ideoimaan, niin hyvä 😊

Taustatiedot:

Vuodet työelämässä ja tarkastajana. Mitä töitä on tarkastajana tehnyt. Koulutus.

1. Viestintä: Milloin koit viestinnällisen onnistumisen tai epäonnistumisen? Millainen? Monipuolinen ja riittävä viestintä on tärkeää ja useimmat tämän ymmärtävät. Usein viestintä kuitenkin ympäristöterveystarkastajan työssä rajautuu tarkastuskertomuksiin, palavereihin, puheluihin, sähköposteihin ja ehkä meistä jotkut ovat päätyneet radioon haastateltaviksi tms. Riittääkö tämä nykyaikana? Miten viestinnän vaikuttavuutta voisi lisätä? Mikä kannustaisi kehittymään viestijänä? Onko meillä aikaa kehittää viestintää? Onko meillä varaa olla kehittämättä viestintää? Mitä on vaikuttava viestintä?

2. Laatu: Sitä saa mitä mittaa? Onko se niin? Onko meillä sitten asiat ympäristöterveyden laadun puolesta hyvin, kun saamme tarkastusten tasalaatuisuuden toimimaan täydellisesti? Mitä laatu tarkoittaa ympäristöterveydenhuollossa? Onko se toimintavarmuutta, tasapuolisuutta, oikeiden asioiden tekemistä, hyvää vuorovaikutusta, palvelualttiutta, empatiakykyä, verkostoitumistaitoja, innovaatioita, nopeutta, taloudellisuutta? Mitä?

3. Vaikuttavuus ja tehottomuus: Miten ympäristöterveystarkastajan työn vaikuttavuutta voisi parantaa? Mikä on suurin tehottomuutta aiheuttava pullonkaula työs-

sämme? Mitä tehokkaita keinoja meillä on työmme vaikuttavuuden lisäämiseksi käytettävissämme, tarkastusten lisäksi? Voisiko jotain tehdä enemmän ja jotain vähän vähemmän? Miten voitaisiin tehdä vähemmällä enemmän? jne.

4. Meidän toimintaympäristö: Verkostot, digitaalisuus, tiedon paljous, muutos, kokemusasiantuntijat jne. Miten ylipäättään määrittelet ympäristöterveystarkastajan toimintaympäristön nykyaikana? Onko toimintaympäristö ”helposti hallittavissa” vai tuntuuko toimintaympäristö jopa kaoottiselta?

5. Sykähdyttäneimmät onnistumiset ja mieleen painuneimmat epäonnistumiset työhistoriasi aikana: Onnistumisista hyvät vinkit jakoon meille muille kollegoille. Mutta myös virheistä oppii 😊

6. Kestävä kehitys, resurssiviisaus, kiertotalous ja ympäristöterveydenhuolto: Terveysuhkien ja terveyshaittojen ennustetaan lisääntyvän myös Suomessa. Esimerkiksi kosteusvaurioiden ennustetaan lisääntyvän ilmastonmuutoksen vuoksi, lääkkeille vastustuskykyiset mikrobit ovat maailmanlaajuinen ongelma, elintarvike- ja vesivälitteisten epidemioiden ennustetaan lisääntyvän jne. Oletko pohtinut näitä ”pirullisia tai viheliäisiä” ongelmia oman työsi osalta ja pohtinut rooliasi kestävä kehityksen näkökulmasta? Millaisista työtavoista/menetelmistä voisi olla hyötyä, tällaisten suurten ongelmien edessä? Mitä me ympäristöterveydenhuollon työntekijät voisimme tehdä, etteivät elinympäristöstä aiheutuvat terveyshaitat lisääntyisi Suomessa? Näemme asiat omasta näkökulmastamme (”näkemysvaje” on luonnonlaki), loistaako ympäristöterveydenhuollon näkemys poissaolollaan jostakin kriittisestä paikasta? Esim. jos ilmastonmuutosta ehkäistään vain ympäristönsuojelun näkökulmasta, lisääntyvätkö terveyshaitat? Tai jos elintarviketurvallisuus unohtuu kiertotaloudessa? Tai jos sisäilman laatu unohtuu energiansäästövimmassa? Tai jos infektioiden leviämistä ei ymmärretä suunnittelussa? Jos poliitikot eivät osaa ottaa huomioon ympäristöterveydenhuollon näkökulmia? jne.

7. Tulevaisuuden visiot: Millaisena näet ympäristöterveydenhuollon tulevaisuuden viiden vuoden päästä, kymmenen vuoden päästä tai esim. 2050-luvulla? Tässä kohtaa saa myös unelmoida ja tarinoida. Jos sinulla olisi valta päättää asioista ja pohjaton kirstu rahaa käytettävissäsi ympäristöterveydenhuollon kehittämiseksi ja vaikuttavuuden parantamiseksi, niin mitä tekisit?

8. Vinkkejä vastavalmistuneille ja alan opiskelijoille: Esim. pohdintaa, millaisista tai-doista ympäristöterveystarkastajan työssä on hyötyä.

Liite 4. Tietovarastotaulukko.

Tietotyyppi	Määrä	Tietolähde	Tiedon kohde-ryhmä /käyttö-tarkoitus
Haastattelut	10	Haastattelutavat	Opinnäytetyön tutkimus
Haastattelujen litteraatiot	101 sivua rivivälillä 1,5, fonttikoolla 12 ja tekstityypillä calibri	Tutkija	Opinnäytetyön tutkimus
Litteraatioiden tiivistys	80 sivua rivivälillä 1,5, fonttikoolla 12 ja tekstityypillä calibri	Tutkija	Opinnäytetyön tutkimus ja kirja
Teemahaastattelujen tulokset teemoiteltuna	1 tiedosto	Tutkija	Opinnäytetyötutkimus ja kirja
Haastattelu-nauhitteet	15,45 h	Haastattelutavat	Opinnäytetyötutkimus
Tutkimuspäiväkirja	20 sivua	Tutkija	Opinnäytetyötutkimus
Presentaatiovideo ja diat	3 min ja 11 diaa	Tutkija	Ympäristöterveydenhuollon johto Suomessa
Muistiinpanot Ympäristöterveydenhuollon johdon seminaarista	1 sivu	Tutkija	Opinnäytetyön tutkimus
Seminaari, YTHn tulevaisuus	3 sivua	Seminaarin luennoitsijat	Opinnäytetyötutkimus
Kirjan tiedostot	26 tiedostoa	Kirjan kirjoittajat	Opinnäytetyötutkimus ja kirja

Tulevaisuustyö- pajan esitysmate- riaalit (tapahtuma peruttiin koronan vuoksi).	11 diaa ja kirjan netti- sivu	Kirjan kir- joittajat	Ympäristöinsi- nööriopiskelijat XAMK
---	----------------------------------	--------------------------	--

Liite 5. Teemahaastatteluista nousseet viestinnän kehitysehdotukset.

Teemahaastatteluista nousseet kehitysehdotukset: VIESTINTÄ	
Ympäripyöreät kehitysehdotukset	Konkretiaa
Kaikki olivat sitä mieltä, että pitäisi mennä sosiaaliseen mediaan. Tässä yhteydessä 7 pohti taas resurssien vähyyttä.	Perusta oman yksikön somekanava (instagram, twitter, facebook ja/tai jokin muu) tai hyödynnä organisaatiossa jo olemassaolevia kanavia. Someen etenkin positiivisia viestejä mutta tarvittaessa myös esim. kriisiviestintää.
Ennaltaehkäisevän viestinnän pitää olla mielenkiintoista. Mielenkiintoinen viestintä on vaikuttavaa. Jos viesti ei ole mielenkiintoinen ja sitä ei kukaan lue, niin silloin se ei ole vaikuttavaa.	Mutta myös somettaminen vaatii osaamista ja suunnitelmallisuutta. Ei sinne kannata mitä tahansa kirjoitella, muuten vaikuttavuus voi olla jopa negatiivista.
Viestinnän keinoilla voi ennaltaehkäistä tulevaisuuden terveyshaittoja.	Sosiaalista mediaa kannattaa hyödyntää myös verkostoitumisen näkökulmasta.
Positiivista viestintää pitäisi lisätä. Pitäisi enemmän viestiä, mitä me ollaan meidän työllä saatu aikaiseksi terveyden edistämiseksi. Nyt korostuu kriisiviestintä ja jo tapahtuneista terveyshaitoista viestiminen.	Järjestä laadukkaita koulutuksia eri kohderyhmille.
Viestinnällä voidaan nostaa meidän statusta, mainetta jne.	Järjestä erilaisia tapahtumia, yksin tai yhdessä muiden kunnan viranomaisten kanssa.
Monikanavainen viestintä lisää viestinnän vaikuttavuutta.	Projektiviestinnän tehostaminen mediassa (sanomalehdet, some, meidän alan lehdet jne).
Vaikuttava viestintä vaatii osaamista ja kykyä hyödyntää monenlaisia eri keinoja ja mahdollisuuksia.	Nimetään viestintävastaava jokaiseen ympäristöterveydenhuollon yksikköön.
Lähikontaktiviestinnässä tarvitaan hyviä vuorovaikutustaitoja, erityistilanneviestinnässä nopeutta ja selkeyttä, ennaltaehkäisevässä kuntalaisviestinnässä pitää osata kirjoittaa mielenkiintoisella ja ytimekkäällä, jopa hausalla tavalla.	Keskustelufoorumi, johon voisi kuka tahansa liittyä ja missä voisi helposti jakaa tietoa ja keskustella alan asioista.
Valvontayksiköissä pitäisi lisätä ymmärrystä vaikuttavasta viestinnästä. Kaikkien pitäisi ymmärtää millaista on vaikuttava viestintä. Esim. mitkä on ne tärkeimmät kohderyhmät ja miten viestintään heille vaikuttavasti.	Perehdy olemassaoleviin valtakunnallisiin viestintäohjeisiin.
Nykyajan toimintaympäristössä pitää osata lyhyesti kirjoittaa isoista kokonaisuuksista.	Muista aina kenelle kirjoitat ja kirjoita ymmärrettävästi. Käytä yleiskieltä. Älä viljele tekstiin liikaa asiantuntijasanastoa.
Sukupolvien väliset viestinnälliset erot pitää huomioida viestintää kehitettäessä.	Kohdennettua viestintää lakimuutoksista ja muista aiheista.
Viestintä ei synny itsestään vaan jonkun täytyy todella antautua sille ja sen kehittämiseen.	Käydään yksikön palaverissa läpi viestinnällisiä onnistumisia. Otetaan mallia muista.
Viestintä parantaa toimialan näkyvyyttä ja tehokkuutta.	Kirjoita blogia. Esimerkiksi 1 positiivinen blogiteksti per tarkastaja vuodessa. Mutta tässäkin "säännössä" ei kannata olla ehdoton koska pakotettuna kirjoittaminen näkyy myös tekstissä.
Viestinnän pitää olla vuorovaikutteista. Ja ei ainoastaan perinteisten asiakkaiden suuntaan vaan myös esimerkiksi lautakuntien suuntaan.	Hyödynnä vuodenaikoja viestinnässä.
Valvontayksikön pitää tehdä selkeä linjaus miten viestitään, mistä viestitään jne. Ja ei paineita vaan sille yksilölle vaan nimenomaan sen valvontayksikön viestintää pitää linjata ja kehittää hallitusti parempaan suuntaan.	Lisää kohderymäviestintää. Tietylle kohderyhmälle hyvin räätälöity viesti voi olla todella vaikuttavaa.
Vuorovaikutustaitojen kehittäminen.	Laadi viestintäsuunnitelma, jos sellaista ei vielä ole.
Meidän toiminta pitäisi osata markkinoida siten, että esim. tarkastuskohteissa jopa odotettaisiin tarkastajaa. Ajattele boxin ulkopuolelta.	Hyödynnä käytännön esimerkkejä konkretisoimaan asioita.
Meidän työn arvostusta pitäisi lisätä viestinnän avulla.	Opettele näkemään asiat toisen näkökulmasta. Tällöin on helpompi yrittää paketoita viesti sellaiseen muotoon, että toinen osapuoli sen ymmärtää.
Viestintä ymmärretään eri tavoin. Pitäisi selkeyttää mitä kaikkea viestintä pitää sisällään.	Hyödynnä lautakuntia ja erilaisia jaostoja myös viestintäkanavina.
	Panosta nettisivuihin. Löytyykö sieltä riittävästi oleellista informaatiota käyttäjälähtöisesti?
	THL:n uutiskirje on hyvä. Voisiko myös STM, MMM, Valvira ja AVIt kohdentaa paremmin viestintää suoraan terveystarkastajille. Helpottaisi tietotulvan keskellä elävän tarkastajan työtä.